

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

## **Strategie podniku**

## **Strategy of an Enterprise**

Student: Nora Markovičová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Nora Markovičová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Strategie podniku**  
**Strategy of an Enterprise**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodická část
  3. Charakteristika podniku
  4. Aplikační část
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.  
KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 122 s. ISBN 80-7226-657-8.  
PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010

  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Nora Markovičová

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoreticko – metodická část.....</b>	<b>2</b>
2.1 Strategické řízení.....	2
2.1.1 Strategie.....	2
2.1.2 Principy strategického myšlení.....	3
2.1.3 Vývoj strategického myšlení.....	5
2.1.4 Hierarchie podnikových strategií.....	6
2.2 Proces tvorby strategie.....	7
2.2.1 Vize, mise, poslání a cíle podniku.....	8
2.2.2 Formulace a výběr strategie.....	9
2.2.3 Implementace strategie.....	13
2.2.4 Strategická kontrola.....	14
2.3 Metodická východiska.....	15
2.3.1 Analýza makroprostředí.....	15
2.3.2 PESTE analýza.....	15
2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	17
2.3.4 Vnitřní zdroje a schopnosti.....	19
2.3.5 Analýzy zdrojů.....	20
2.3.6 SWOT analýza.....	20
2.3.7 Monitoring.....	22
2.4 Shrnutí kapitoly.....	23
<b>3 Charakteristika podniku.....</b>	<b>24</b>
3.1 Profil podniku.....	24
3.2 Sortiment.....	25
3.3 Organizační struktura.....	25
3.4 Podnikové prostředí.....	26
<b>4 Aplikační část.....</b>	<b>28</b>
4.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	28
4.1.1 Konkurenti v odvětví.....	28
4.1.2 Substituty.....	30
4.1.3 Potenciální konkurenti.....	30
4.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	31

4.1.5 Vyjednávací síla kupujících.....	32
4.2 SWOT analýza.....	33
4.3 Analýza zdrojů.....	36
4.3.1 Hmotné zdroje.....	36
4.3.2 Nehmotné zdroje.....	37
4.3.3 Finanční zdroje.....	37
4.4 Návrh strategie.....	38
4.4.1 Vize, poslání a cíle podniku.....	38
4.4.2 Konkurenční pozice.....	40
4.4.3 Komunikace se zákazníky.....	41
4.4.4 Zaměstnanci.....	43
<b>5 Závěr.....</b>	<b>44</b>
Seznam použité literatury.....	46
Seznam zkratek	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Přílohy	

# 1 ÚVOD

V dnešní hektické době je velmi obtížné dopředu odhadnout či předvídat budoucnost. Společnost není schopna určit, kudy se bude trh ubírat, jak rychle se budou měnit informace a preference anebo jaký vliv budou mít na ni neustále měnící se skutečnosti. To všechno samozřejmě vnímají malé i větší podniky, které by měly umět na tato fakta pružně reagovat, analyzovat působící vlivy z okolního prostředí, zvýšit interní efektivitu a dosáhnout tak úspěchu. Podnikatelský úspěch je závislý na včasné předvídání, rychlé a vhodné reakci, aktivní eliminaci ztrát a také na řešení potencionálních problémů strategického charakteru.

Proces tvorby strategie začíná u identifikace potenciálu podniku, který sestává z jeho základních kompetencí a udání směru, na kterou cílovou skupinu zákazníků je třeba se zaměřit, a končí maximalizací zisku. Vzhledem k tomu, že ve strategii nelze stanovit konkrétní cíle, má podnik veškerou svobodu ve způsobu dosahování svých zisků. Je však důležité zohlednit kompetenci daného podniku. To znamená, že podnik, aby se jeho maximalizace zisku stala reálnou, musí vybírat takové projekty pro realizaci svého cíle, které jsou dle předpokladů nejziskovější, je pro ně dostatečné technické, znalostní, realizační či kapacitní zázemí. Jedině tak podnik maximalizuje svůj zisk.

Při tvoření strategie podniku hraje důležitou roli jeho velikost a také doba působení na trhu. Pro velké podniky není zatěžko si pro tuto činnost najmout firmu, která se strategií zabývá a má v této oblasti bohaté zkušenosti, zatímco menší podniky se tímto problémem příliš nezabývají a mají pouze obecnou představu o tom, kudy a za jakých finančních podmínek by se jejich cesta podnikání měla ubírat.

**Cílem bakalářské práce je návrh strategie podniku. Dílčím cílem je analýza současného stavu podniku a na základě výsledků navrhnout kroky pro zefektivnění strategie podniku.**

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou – metodickou část, kde budou vymezeny a popsány základní pojmy typu *strategie, vize, mise, poslání a cíle podniku, SWOT analýza* nebo *Porterova analýza pěti konkurenčních sil*, a na část aplikační, kde budou podrobněji zpracovány a aplikovány již zmiňované analýzy na konkrétním podniku a na závěr bude vytvořena strategie podniku.

## 2 TEORETICKO – METODICKÁ ČÁST

Tato kapitola je zaměřena na vymezení základních teoreticko-metodických východisek, definici pojmosloví, jako jsou *strategie*, *vize*, *mise*, *poslání* či *cíle podniku*. Z metodologického hlediska bude představena *PESTE analýza*, *Porterovy analýza pěti konkurenčních sil* nebo *SWOT analýza*.

### 2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Úspěch podniku spočívá v jeho kvalitním vedení a řízení, které by mělo mít jasnou vizi, směr a cíle svého počínání. Náplní práce vedení podniku v tomto ohledu je umět stanovit, definovat dané cíle a zvolit pro ně vhodnou strategickou metodu, která by byla garancí pro dlouhodobou prosperitu. Je důležité, aby vedení podniku bylo přesvědčené o nezbytnosti strategie, chápalo principy strategie a vytvořilo jasné organizační předpoklady a personální obsazení týmu strategie.

#### 2.1.1 STRATEGIE

Strategie vychází z řeckého pojmu *strategos*, což značí vůdce armády. Obsah pojmu v podstatě znamená „umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení, z čehož plyne, že strategie je vymyšlení všech rozsáhlých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku.<sup>1</sup> „Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin.“<sup>2</sup> Jinými slovy, strategie je dráha, po které se vedení podniku přibližuje ke svým cílům za pomoci zaměstnanců, kteří jsou technicky, odborně vybaveni a mají už ve svém oboru jisté zkušenosti. Jednou z proměnných, která do této dráhy může kdykoli vstoupit, je případná změna v okolí podniku, na kterou kvalitní vedení musí umět reagovat a zapracovat ji do své strategie. V případě, že je vedení podniku schopné na danou změnu reagovat a zapracovat ji do své strategie včas, vyhne se tak jakýmkoli potížím a získává tak značný předstih před konkurencí. V opačném případě je

---

<sup>1</sup> Čvančarová, Z. a kol. *Podniková ekonomika B*, str. 15.

<sup>2</sup> Souček, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, str. 25.



vedení nuceno vypracovat strategii novou, což je časově náročné a může tak i ztratit důvěru mezi svými zaměstnanci.

Také strategie prošla vývojem a určitými změnami během něj. Vývoj strategie se dal popsat jako závislost na zkušenostech a poznatcích získaných v oblasti zpracování a implementace strategie podniku.

Tradiční definice chápe strategii jako jakýsi soupis veškerých dlouhodobých cílů podniku, průběh všech operací a rozmístění nutných zdrojů jim určených.

Moderní definice vidí strategii v připravenosti podniku na budoucnost. Nejenže jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh každé operace, rozmístění nezbytných zdrojů pro splnění cílů, ale vychází také z potřeb podniku, přihlíží ke změnám zdrojů či schopností a okamžitě reaguje na změny v jeho okolí.

## 2.1.2 PRINCIPY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ

Zvládnout a osvojit si strategické myšlení není v žádném případě jednoduché a ani jeho zasazení do praxe. V podniku mohou nastat různé situace či vstoupit jakékoli změny a schopností kvalitního vedení je umět tyto situace či změny předvídat a zpracovat včas do své strategie. Předvídavost je založena na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Pro strategické myšlení je nutná znalost strategických principů, které je nutno chápat komplexně a teprve samotná aplikace v praxi přináší cílený efekt. Podle jsou to následující principy myšlení, které ve své podstatě značí následující<sup>3</sup>:

- *Princip variantnosti* znamená, že podnik musí být v průběhu stanovené doby připraven na nečekané změny, které mohou s nejvyšší pravděpodobností nastat a měl by mít proto vypracováno několik variant strategie. Varianty strategií by měly být kompatibilní, to znamená, že umožňují přechod z jedné varianty k druhé, aniž by přechod vyvolal nějaké problémy. Podnik musí být schopen okamžitě na změny reagovat a ovlivňovat je, což vede k vysoké pružnosti podniku a jeho následné úspěšnosti.

- *Princip permanentnosti* prací na strategii je vlastně nikdy nekončící práce, nepřetržité strategické řízení podniku. Permanentnost je způsobena změnami v okolí, zpětnovazebností

---

<sup>3</sup> Čvančarová, Z. a kol. *Podniková ekonomika B*, str. 16.

jednotlivých strategických operací, neustálým vývojem poznatků o faktorech ovlivňujících strategii firmy a změnami uvnitř firmy.

- *Princip celosvětového systémového přístupu* je chápán jako řešení problémů, při němž jsou jevy pojímány komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech. V širším smyslu to znamená, že celý svět je jako by vzájemně těsně propojen a vše souvisí se vším. Pro strategii podniku je proto nezbytné znát veškerý vývoj ve světě, a to jak politický, ekonomický, ekologický, tak vědeckotechnický či sociální.

- *Princip interdisciplinárního myšlení* vyžaduje, aby při tvorbě strategie bylo využito poznatků a metod pokud možno všech vědních disciplín. Nej kvalitnější závěrů nebo nejefektivnějších námětů bývá získáno na těch místech, kde se na řešení problému podílí různé vědní obory a kde je jasná vzájemná konfrontace myšlenek a vědních poznatků.

- *Princip tvůrčího myšlení* prosazuje něco nového, netradičního nebo lepšího na trhu. Jedině takový podnik má na trhu šanci se prosadit, který přináší něco inovativního, neotřelého a v zásadě špičkového. Tvůrci takových produktů jsou jakýmsi “pokladem” podniku, jsou hýčkáni, podporováni, v případě krátkodobého vybočení tolerováni, ale musí být také pro svou činnost zapálení, houževnatí a odvážní i za cenu osobních obětí.

- *Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení* je spojení zcela přesných vědeckých a intuitivních, tedy obrazotvorných, metod. Podíl obou metod však závisí na každé jednotlivé situaci, kterou lze předvídat v budoucím období. Exaktní vědy nemohou nahradit myšlení a zkušenosti jedince, a proto je intuice nedílnou součástí strategie.

- *Princip myšlení v čase* má v oblasti strategického myšlení velký význam. Čas je vždy drahý a ne vždy si to společnost uvědomuje. V oblasti strategie podniku je čas důležitým faktorem. Je nutné umět činnosti správně načasovat, v jednotlivých strategických operacích jej synchronizovat, protože v opačném případě dochází ke ztrátám.

- *Princip zpětnovazebního myšlení* spočívá ve skutečnosti, že podnik je nejen ovlivňován svým okolím, ale i sám na dané okolí výrazně zpětně působí, přičemž vazby probíhají rovněž mezi jednotlivými procesy uvnitř samotného podniku. Nelze jeden

myšlenkový krok pokládat za uzavřený a navázat na další, ale vracet se i k předchozím krokům a případně je korigovat.

- *Princip agregovaného myšlení* znamená chápání souvislostí v globále a odrazuje nás zabývat se zbytečnými detaily. Tyto lze zkoumat jedinečně tehdy, mají-li významný vliv na celkové chování podniku a její strategii. Také při stanovení cílů musí být pozornost soustředěna na široké spektrum podniku.

- *Princip koncentrace a orientace na špičkové výsledky* není lehkou záležitostí. Umět se koncentrovat na určité vymezené strategické cíle podniku vyžaduje často velké úsilí, důslednost a odvahu. Je také důležité koncentrovat finanční, hmotné a lidské, především tvůrčí, zdroje, které pak mohou dosahovat špičkových výsledků.

- *Princip etiky myšlení* se musí důsledně dodržovat. Jde o vztahy založené na důvěře, chápání, respektování zájmů a potřeb druhé strany nebo ochotě vyjít vstříc. K vytvoření takových vztahů musí být do strategie podniku promítnuty vysoce etické principy, založené na zásadě zvané “win-win“, česky – zásadě oboustranné výhodnosti.

- *Princip vědomí práce s rizikem* je dalším, neméně významným rysem strategického myšlení. Každé strategické rozhodnutí s sebou nese jistá rizika a jedinečně rozdělení zdrojů mezi více a méně rizikové projekty zabezpečí další rozvoj podniku. Pro omezení míry rizika je také důležitá schopnost účelného rozdělení investic.

Základem úspěchu strategie je dodržování všech zmíněných principů myšlení, jejich pochopení a praktická aplikace.

### 2.1.3 VÝVOJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Strategické řízení je z veškerého řízení podniku tou nejobtížnější částí řízení. Je to jakýsi proces tvorby a implementace záměrů, které mají pro rozvoj podniku zásadní význam, směřují k dosažení celosvětové konkurenceschopnosti a mají většinou dlouhodobý charakter.

Strategické řízení lze rozdělit do několika skupin podle doby uplatňování dané školy, jsou to následující<sup>4</sup>:

- *Klasická škola* byla uplatňována hlavně v šedesátých letech, je založena na vojenské tradici, kde v čele stojí rozhodující generál. Vyznačuje se dlouhodobým plánováním, stabilitou vnějších podmínek a dostatkem zdrojů.
- *Procesní přístup* byl uplatňován v sedmdesátých letech. Podnik se projevuje jako otevřený systém, který je závislý na svém okolí. Podrobné zkoumání vnějších a vnitřních cílů podkladem pro strategické plánování.
- *Evoluční přístup* je známý z osmdesátých let. V tomto období byly japonské firmy světovým modelem podnikání. Jejich strategie spočívala v menším počtu stupňů managementu a intenzivním využití výrobních týmů s nulovou zmetkovostí v řízení kvality.
- *Systémový přístup* byl využíván v devadesátých letech a jeho cílem bylo zvýšení efektivity produkce.
- *Novodobý přístup* se objevuje od počátku devadesátých let a je známý pojmy “strategické řízení” či “strategie“, které jsou založeny na změně v důsledku složitého a rychle se měnícího prostředí.

V této bakalářské práci bude aplikován novodobý přístup.

#### 2.1.4 HIERARCHIE PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ

K dispozici jsou čtyři druhy strategií, které jsou rozlišeny podle toho, do jaké úrovně řízení se řadí a pro kterou z nich je strategie určena. Jsou to<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, str. 22.

<sup>5</sup> Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, str. 35.

- *Podnikatelská strategie*, která se pohybuje na úrovni společenské. Jde vlastně o roli organizace v dané společnosti, její principy a hodnoty či odpovědnost vůči veřejnosti.
- *Podniková (korporační) strategie*, která se orientuje na celkový podnik a ve formě strategického rozhodování se realizuje na úrovni podnikové.
- *Obchodní strategie*, jejímž cílem je, aby podnik jakožto celek patřil k vedoucím konkurentům na trhu, kde chce proniknout.
- *Operativní strategie* reaguje na nečekané jevy vzniklé v průběhu činnosti podniku a vyznačuje se krátkodobým horizontem.

Tato bakalářská práce bude zaměřena na podnikatelskou strategii, zejména na nástin kroků vedoucích k zefektivnění strategie.

## 2.2 PROCES TVORBY STRATEGIE

Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jeho konfrontaci se zdroji podniku. To vše se odehrává v podmínkách neurčitosti, což lze chápat jako neustálou nejistotu toho, jaké možnosti či příležitosti v budoucnu mohou nastat. Vyrovnat se s touto nejistotou napomáhá právě strategie, její forma zpracování a následná metoda realizace.

Strategická analýza znamená ve své podstatě proces shromáždění a vyhodnocení faktů a informací, které jsou pro formulaci strategie potřebné. Jde o analýzu podniku, tudíž mikrookolí (tzv. interní analýzu) a makrookolí (tzv. externí analýzu). Na základě této analýzy je definováno poslání podniku a jsou stanoveny jeho cíle, které určují výběr vhodné varianty strategie. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá *formulace strategie*.

V následné části procesu, nazvané *implementace strategie*, vybraná vhodná varianta strategie s sebou nese předpokládané změny v organizační struktuře a v řídicím systému podniku. Pro to, aby strategie byla úspěšná, je třeba zvládnout veškeré neshody vyvolané danými změnami.

V další, poslední části procesu, nazvané *strategická kontrola*, se ověřuje, zda byly dosaženy stanovené cíle podniku a zjišťuje se, k jakým změnám došlo uvnitř podniku a v jeho

okolí. Toto se děje v určitých časových intervalech, většinou v intervalu jednoho roku a na základě výsledku kontroly se potom daná strategie zpřesňuje či zcela mění. Lze také pouze přejít z jedné varianty strategie na variantu jinou.

Proces realizace podnikatelského plánu je uveden v příloze č. 1.

### 2.2.1 VIZE, MISE, POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU

*Vize* vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, respektive je obrazem jeho budoucnosti. Má výrazně dlouhodobý charakter a charakterizována následujícími znaky:

- *obraznost* (obrazně popisuje, jak se chce a bude podnik v budoucnu chovat),
- *adresnost* (musí oslovovat všechny zainteresované skupiny),
- *uskutečnitelnost* (stanovené cíle musí být náročné, ale reálně dosažitelné),
- *jednoznačnost* (vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory),
- *flexibilita* (vize musí být dostatečně obecná, aby nebránila iniciativě, pružně reagovala na změny a plnila svůj účel pokud možno co nejdéle),
- *srozumitelnost* (aby vize plnila svůj účel, musí být každý zaměstnanec podniku schopen vysvětlit podstatu vize maximálně během pěti minut).<sup>6</sup>

*Mise* je stručné heslo, které vyjadřuje poselství podniku. Má platit dlouhodobě a měla by být opakována při všech vhodných příležitostech. Členům podniku má vštípit určitou hrdost na podnik a také zaměřit jejich pozornost na jejich určité aktivity. V povědomí veřejnosti by se měla stát jakýmsi přívlastkem, který je automaticky spojován s názvem podniku a vyvolává určitou pozitivní představu o podniku.<sup>7</sup> Je to způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize a zabývá se současnými aktivitami podniku. Kromě toho obsahuje jakýsi kodex chování celého podniku, který vede k naplnění stanovené vize.

*Poslání* je orientováno na veškeré okolí podniku, vyjadřuje jeho základní funkci, smysl existence podniku, někdy i vztah k zainteresovaným skupinám, hodnoty, které uznává a určuje jeho směr či směry působení. Vychází z podnikatelské vize, je soustředěné na současnost, ale musí být propojeno na budoucnost, proto nemůže existovat bez vize a naopak.<sup>8</sup> Poslání obvykle vychází od zakladatele podniku, který ji tvořil v průběhu existence

<sup>6</sup> Šmída, F. *Strategie v podnikové praxi*, str. 50.

<sup>7</sup> Souček, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*, str. 129.

<sup>8</sup> Čvančarová, Z. a kol. *Podniková ekonomika B*, str. 29.

podniku a spolu s vizí staví před podnik cíle, které musí být náročné, ale dosažitelné. Cílem vytvoření je co nejlepší image. Na vytvoření poslání však neexistuje žádná univerzální metoda, ale plní-li poslání svůj účel, je velmi působivé.

Podnikové cíle charakterizují stavy, jichž má být během strategického období prostřednictvím podnikových aktivit dosaženo a odvíjí se od vize a poslání podniku. Cíle podniku bývají zpravidla reprezentovány ekonomickými znaky (tržby, zisky, návratnost apod.). Mohou být rovněž orientovány na oblast sociální (budování image podniku, sponzorství atd.), na růst podniku (růst tržního podílu) nebo na elementy konkurenčního boje (zvyšování bariér vstupu do odvětví).

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, známá pod zkratkou **SMART**. Jsou to následující kritéria:

- S**timulating – kritérium stimulace k dosažení co nejlepších výsledků
- M**easurable – kritérium měřitelnosti (dosažení cíle by mělo být měřitelné)
- A**cceptable – kritérium přijatelnosti pro ty, kdo je budou naplňovat
- R**ealistic – kritérium reálnosti, dosažitelnosti
- T**imed – kritérium určení v čase.<sup>9</sup>

Pro kvalitní strategii musí vycházet nejen malé a střední podniky z vize a cílů v pojetí SMART.

## 2.2.2 FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE

Po strategické analýze, uvedené v metodické části bakalářské práce, následuje další fáze strategického procesu, kterým je formulace a výběr strategie. Po zhodnocení slabých a silných stránek podniku dochází k rozhodování pro výběr jedné z možných alternativ zprostředkujících dosažení stanovených cílů. Zvolená optimální strategie by měla být efektivní při řešení daného problému a měla by být proveditelná v dané situaci a s danými zdroji. K výběru strategie slouží nejrůznější kritéria, nejčastěji vybíraná jsou následující tři:

---

<sup>9</sup> Sedláčková, H.; Buchta, K. *Strategická analýza*, str. 2.

- *vhodnost* – určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie předpovídaným trendům a posuzuje se, zda strategie reaguje na vnější příležitosti, eliminuje hrozby okolí, využívá a rozvíjí silné stránky podniku.

- *realizovatelnost* – sleduje praktickou využitelnost strategie, posuzuje dostupnost zdrojů, reakce konkurence a dostupnost potřebné technologie.

- *akceptovatelnost* – vypovídá, do jaké míry splňuje strategie očekávání zájmových skupin. Jde o posouzení finančního rizika a návratu vynaložených prostředků.

Podmínkou úspěšnosti zvolené strategie je srozumitelnost pro všechny zúčastněné a stanovení jasného strategického plánu. Při formulaci tohoto plánu je nutné provést následující kroky:

- vymezení strategických možností,
- evaluace jednotlivých alternativ,
- vlastní výběr strategie.<sup>10</sup>

### **Vymezení strategických možností**

Jedná se o řešení specifických problémů, při kterých je nutno využít kromě vnitřně organizovaného souboru dat také vlastní úsudek, intuici a tvořivost. Podstatou je určení postavení podniku v rámci vnějšího prostředí a upřesnění požadavku na budoucí strategii.

Alternativy lze rozdělit do tří kategorií:

- *zřejmé, jasné alternativy* plynou ze současné strategie podniku a dochází u nich pouze k drobným úpravám,
- *kreativní alternativy* vyžadují jiné myšlenkové přístupy k řešení problému a vyhýbají se dosavadním stereotypům současné strategie podniku,
- *nemyslitelné alternativy* odrážejí radikální rozchod s tradičními myšlenkovými stereotypy v rámci podniku, jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné, přičemž i když přijetí těchto alternativ je málo pravděpodobné, mohou odstartovat nový, jiný způsob myšlení.

---

<sup>10</sup> Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, str. 136.



## Základní strategické alternativy

Rozbor oblasti podnikání podniku a jeho základních složek, tedy výrobků, trhů a funkcí podniku je jakýmsi východiskem obecných strategických úvah.

**Tabulka č. 2.1 Strategické alternativy**

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBINACE
	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	oblast podnikání	postup	příklady
<b>výrobky</b>	přidání nových výrobků	rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	stažení starých výrobků	omezení objemů výroby starých výrobků	udržování	zdokonalení kvality, změny balení apod.	stažení starých a současně uvedení na trh nových výrobků
<b>trhy</b>	nalézání nových trhů	pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	omezení distribučních kanálů	snížování podílu na trhu	udržování	udržování podílu na trhu, zaměření se na tržní niku	omezení starých zákazníků a současně nalézání nových zákazníků
<b>funkce</b>	vertikální integrování	zvyšování kapacity	snížení počtu funkcí	redukování např. procesu vědecko-techn. rozvoje	udržování	zlepšení efektivity výroby, příp. jiných funkcí	snížování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

**Zdroj:** Lednický, V. *Strategický management*, str. 88.

1. *Strategie expanze* je typická pro podniky, které chtějí prorazit na trhu s novým produktem či službou, získat tím nové zákazníky a rozšířit tak svou dosavadní oblast podnikání, s čímž je také spojen možný úspěch, ale i určité riziko

2. *Strategie stability* je sledována podniky, které se na trhu chtějí prosadit formou zefektivnění a zkvalitnění svých výrobků či výkonů, s čímž je rovněž spojeno určité riziko, avšak ne tak vysoké.

3. *Strategie omezení* je jakási nutná redukce výrobků nebo služeb na trhu z důvodu nedosažených strategických cílů či z důvodu hrozby okolí, což může mít rovněž pozitivní důsledek v podobě uvolnění finančních prostředků díky omezení ztrátové činnosti.

4. *Strategie kombinace* je implementace různých strategií v téže době nebo postupně za sebou pro budoucí plány podniku.

## Typy strategií

Odborná literatura uvádí několik typů strategie, které má podnik možnost využít. Jsou členěny do čtyř základních skupin:

1. *Integrační strategie* je taková strategie, která umožňuje firmě získat větší podíl na řízení či lepší kontrolu nad dodavateli, distributory nebo konkurenty. Jde o

- a) progresivní integraci – získání vlivu nad odběrateli,
- b) zpětnou integraci – získání vlivu nad dodavateli,
- c) horizontální integraci – ovládnutí konkurence jejich zkupováním či spojováním.

2. *Intenzivní strategie* je strategie vyžadující zvýšenou intenzitu činnosti ke zvýšení konkurenceschopnosti. V tomto případě se jedná o

- a) proniknutí na trh – umístění výrobků na nových trzích, což vyžaduje zvýšené marketingové úsilí a finanční náklady,
- b) rozvoj trhu – zvýšení podílu současných výrobků na současných trzích, což znamená úsilí zvýšit zájem veřejnosti o naše výrobky cestou cíleného marketingu,
- c) vývoj výrobku – produkce nového výrobku či služby, která s sebou přináší značné výdaje na výzkum, vývoj a marketing.

3. *Diversifikační strategie*

- a) soustředěná diversifikace – hledání synergie v nových produktech, trzích či funkcích vztahujících se k původní činnosti podniku,
- b) horizontální diversifikace – přidání nových výrobků nevztahujících se k dosavadní činnosti, ale jsou určeny současným zákazníkům,
- c) smíšená diversifikace – přidání nových výrobků, které se nevztahují k dosavadní činnosti podniku a rozšíření prodeje novým zákazníkům.

4. *Obranné strategie*

- a) spojování podniků – fúze firem v životaschopnější celek,
- b) snižování výdajů – likvidace produkce, o kterou není na trhu zájem,
- c) zbavování se majetku – snižování majetku z důvodu nepotřebnosti nebo zvýšení hotovosti za účelem dalších strategických investic,
- d) likvidace – prodej majetku po částech za jejich současnou hodnotu.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Lednický, V. *Strategický management*, str. 99.

### 2.2.3 IMPLEMENTACE STRATEGIE

Implementací strategie rozumíme uvedení či realizaci dané strategie do provozu. Jde o nejsložitější fázi strategického řízení a je velmi významná pro úspěch zvolené strategie.

Úspěšná strategie je podmíněna spolupracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním, přeměnou podnikové kultury a vytvořením těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku. Strategie musí být v rámci implementace posunuta do “denních” aktivit (časový rámec, specifikace úkolů a kvantifikační měřítko), musí se projevit ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti a musí být také viděn ve faktické práci manažerů a výsledcích podniku.<sup>12</sup>

Základními kroky při procesu implementace jsou následující<sup>13</sup>:

- *přerozdělení zdrojů pro potřeby nové strategie* – toto by se mělo konat ve dvou úrovních: v té první jde o širší pohled na podnik se všemi jeho divizemi, odděleními či závody a o rozdělení zdrojů mezi tyto jednotky, v druhé úrovni jde o způsob využití přidělených zdrojů v rámci jednotky a tedy o efektivní podporu zvolené strategie.
- *identifikace klíčových úkolů pro úspěch nové strategie* – jedná se v zásadě o takové úkoly, které využívají klíčových konkurenčních výhod ve společnosti a jsou důležité pro úspěšné naplnění vybrané strategie, přičemž za každý klíčový úkol musí být určena odpovědnost a stává se základním vstupem strategického akčního plánu.
- *plánování prioritní strategické aktivity* – jde o seřazení do určitého pořadí a časového sledu všech prioritních činností, přičemž sled jednotlivých aktivit bývá sestaven podle důležitosti hodnototvorných činností nebo pomocí řetězce příčin a důsledků.
- *změna organizační struktury* – je vlastně přesné určení prioritní hodnototvorné činnosti a konkurenční výhody, rozhodování o úrovni centralizace, což je ve své podstatě zúžená pravomoc k rozhodování do malé skupiny vrcholového managementu, nebo rozhodnutí o decentralizaci, což je rozhodování na nižších úrovních.

---

<sup>12</sup> Lednický, V. *Strategický management*, str. 103.

<sup>13</sup> Košťan, P. *Firemní strategie: plánování a strategie*, str. 113.

- *vypracování nových standardů pracovních postupů* – jde o poskytnutí jakéhosi návodu o představách realizace nové strategie, přičemž nové standardy pomáhají přizpůsobit činnosti nové strategii, prosadit jednotnost ve vykonávání klíčových činností a stanovují limity.

- *implementace prvků podnikové kultury* – je vyvolána změnami okolním prostředím nebo v předmětu podnikání a podporuje implementaci nové strategie.

- *tvorba motivačního systému* – je nedílnou součástí implementace strategie, vhodně zvoleným motivačním systémem lze účinně podpořit úsilí všech členů podniku o naplnění strategických cílů.

- *zajištění podpůrného informačního systému* – jde o takový informační systém přizpůsobený strategii, který správně a efektivně získává a zpracovává data a informace, naplňuje tak hlavní úkol informačního systému, čímž je sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, identifikace, analýza a řešení firemních problémů.

V této bakalářské práci nebude strategie implementována, pouze budou navrženy body pro zefektivnění strategie.

## 2.2.4 STRATEGICKÁ KONTROLA

Posláním kontroly je zjištění, zda uskutečněné aktivity jsou v souladu s očekáváním, zajištění odstranění případných odchylek, poskytnutí zpětné vazby, která napomáhá tvorbě budoucích cílů a standardů. Je to proces, který zahrnuje vytvoření nových standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání se standardy, podnikání nápravných kroků tam, kde je to nezbytné. Přemíra nebo nedostatečnost kontrol může mít na podnik negativní vliv, proto by intenzita kontrol měla být citlivě volena. Kroky základního kontrolního procesu jsou následující:

- stanovení standardů (kritérií hodnot parametrů), které musí produkt splňovat,
- zjištění skutečného stavu,
- korekce odchylek od standardů a plánů přepracováním plánů, modifikací cílů, přerozdělením nebo vyjasněním povinností, lepším výběrem a školením

podřízených, snížením nebo zvýšením počtu pracovníků či kvalitnějším vedením.<sup>14</sup>

## 2.3 METODICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola obsahuje teoretické vymezení metod a technik, které jsou prakticky aplikovatelné pro toto téma.

### 2.3.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Stav tohoto okolí nemůže sice nijak aktivně změnit, avšak vlivy z těchto oblastí celkově působí na podnik, který svým rozhodováním může na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy a tím ovlivnit či změnit směr svého vývoje. Všechny tyto vlivy mohou mít rovněž významný podíl na jeho efektivitě a úspěšnosti.

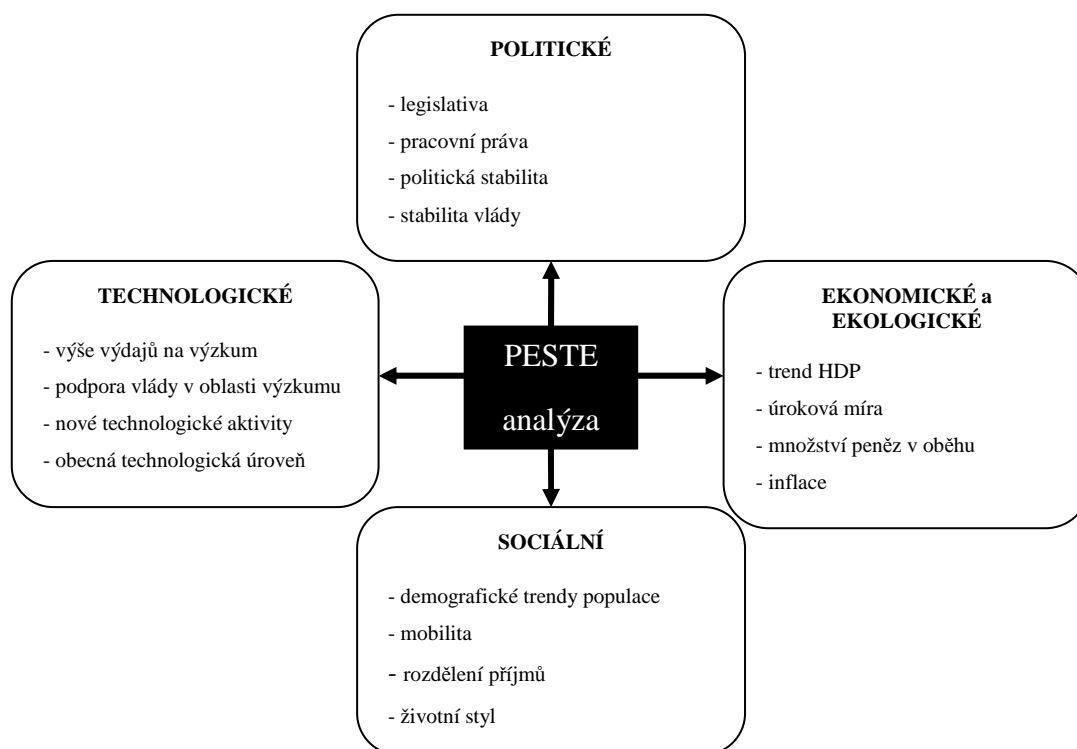
### 2.3.2 PESTE ANALÝZA

Za klíčové součásti makroprostředí lze označit faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Analýza, dělící vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PESTE analýza. Její grafické znázornění je zachyceno na obr. č. 2.1.

---

<sup>14</sup> Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*, str. 202.

**Obr. č. 2.1 PESTE analýza**



**Zdroj:** Košťan, P. a Šuleř, O. *Firemní strategie*, str. 38.

Každá z těchto skupin zahrnuje řadu faktorů, které různým způsobem ovlivňují podnik.

### ***Politické prostředí***

Politické prostředí je tvořeno legislativou nebo vládou. Faktory, jako jsou třeba stabilita národní a zahraniční politické situace, členství země v EU aj., představují pro podniky nejen významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se totiž dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace dovozu a vývozu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů apod.

### ***Ekonomické prostředí***

Toto prostředí zahrnuje faktory, které souvisí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Úspěšnost podniku je na trhu je dána mírou

ekonomického růstu, a to tak, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, avšak současně i hrozeb, před které je podnik postaven.

### ***Sociální prostředí***

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji, životním stylem a životem obyvatelstva a jeho strukturou. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu života podniky stále častěji nabízejí kratší úvazky, delší dovolenou nebo flexibilní pracovní dobu. Stejně tak jako ostatní oblasti, i sociální faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí člověka naplnit své tužby a potřeby.

### ***Technologické prostředí***

Informace o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, napomáhají podniku, aby nezůstal v zaostalosti, ale prokazoval aktivní inovační činnost. Veškeré změny v daném okolí mohou dramaticky a rychle ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Technologické prostředí zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem materiálů, procesů, výrobních prostředků a know-how.

### ***Ekologický segment***

Tento segment bývá v poslední době velmi často spojován s předchozími prostředími, neboť ekologie je nedílnou součástí celé společnosti a v současnosti je nanejvýš vyzdvihována.

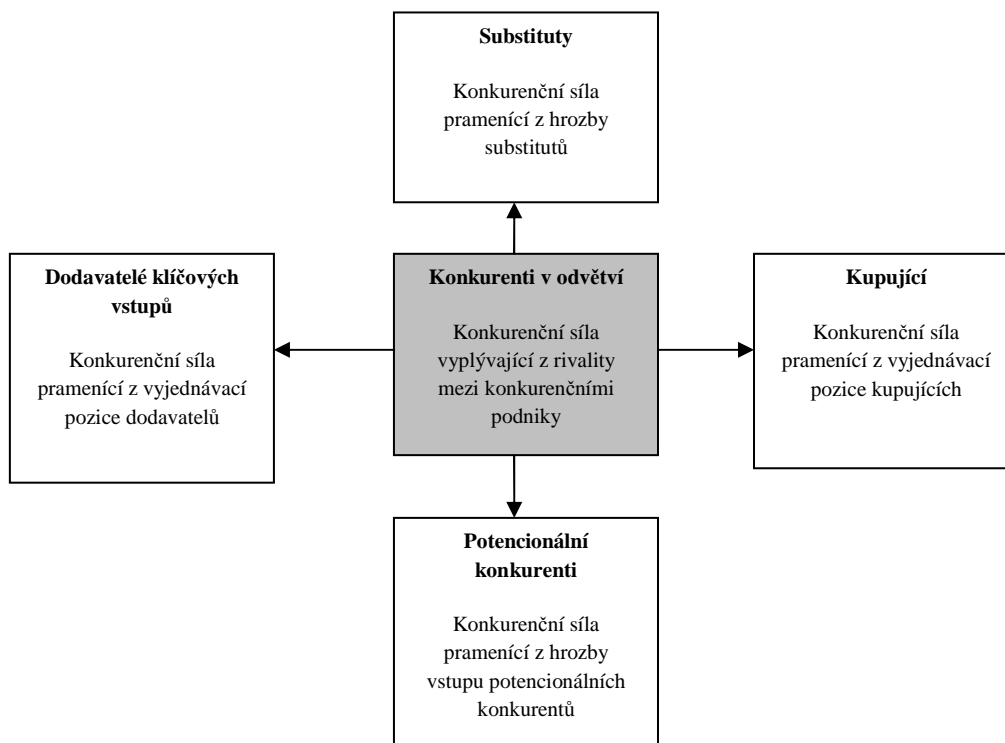
Analýza makroprostředí je důležitá pro posouzení významných vlivů působících v podnikatelském prostředí.

## **2.3.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL**

V každém odvětví, kde podnik působí, jsou významným činitelem konkurenční síly, které ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Orientace konkurenční analýzy je zaměřena na rozbor konkurenční situace, zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, akce a reakce konkurenčních rivalů, současnou a budoucí konkurenční pozici. Cílem této analýzy je hodnocení pozice hlavních konkurentů ve vztahu k hlavnímu podniku.

Nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož schéma je vyznačeno níže:

**Obr. č. 2.2 Model pěti konkurenčních sil podle Portera**



**Zdroj:** Sedláčková, H.; Buchta, K. *Strategická analýza*, str. 48.

**1. Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví**

Soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší pozice na trhu co nejvyšší míru intenzity energie a pro to používají konkurenční strategii a různé nástroje, které zahrnují cenu, kvalitu, záruky a garance, služby, reklamní kampaně, distribuční kanály, akce na podporu prodeje či nové výrobky.

**2. Hrozba substitučních výrobků**

Substituční výrobky jsou ve své podstatě dva různé druhy zboží, které slouží k totožnému účelu. Pro konzumenta mají při koupi jednoho nebo druhého druhu zboží tentýž význam i užitek. V případě, že cena výrobku je nepřiměřeně vysoká, sáhne v tom okamžiku konzument po levnějším substitutu. Tím kladou substituty jakýsi pomyslný strop cenám výrobků.



### 3. *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Podniky, které vstupují do určitého oboru, většinou konkurují ostatním podnikům svými nízkými cenami, ale mají přitom vysoké náklady na vytvoření tak zvané konkurenční pozice. Jako příklad lze uvést vysoké náklady na reklamu. Cílem je odradit potencionální konkurenty.

### 4. *Vyjednávací síla dodavatelů*

Síla dodavatelů určuje, v jakém poměru si hodnotu vytvořenou pro zákazníky přivlastní spíše dodavatelé než konkurenti v daném odvětví. Má vliv na náklady na vstupy, rozhoduje o nákladech na suroviny nebo technologii. Intenzita soupeření ovlivňuje vývoj výrobních zařízení, propagaci či počet pracovníků.

### 5. *Vyjednávací síla kupujících*

Síla kupujících velmi intenzivně působí na ceny, za něž mohou podniky prodávat. Vytyčuje míru zisku, kterou může podnik v daném podniku nechat konkurentům a současně má vliv na náklady a investice, kterými může být na příklad požadavek nákladného servisu.

Tento model se využívá pro analýzu podnikatelského prostředí, zejména prostředí dodavatelů, konkurentů či kupujících.

## 2.3.4 VNITŘNÍ ZDROJE A SCHOPNOSTI

V případě, že má podnik možnost využít odpovídající zdroje a schopnosti, může pak provést a následně si udržet strategii, směřující k dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými s vnějším okolím. Je tedy důležité se zaměřit na analýzu faktorů, které určují strategické způsobilosti podniku – zdroje dostupné podniku, schopnosti a dovednosti k provádění různých činností a jejich vzájemné vyváženosti.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku sestává z diagnózy a hodnocení výchozí situace podniku, jež umožňuje specifikaci jeho vnitřních zdrojů a schopností, zároveň také odhadnout její vývoj do budoucna.

### 2.3.5 ANALÝZA ZDROJŮ

Analýza zdrojů hledá odpovědi na následující otázky:

1. *Jaké zdroje jsou k dispozici?* Zda zdroje hmotné – stroje, zařízení, hotovost, technický stav a spolehlivost atd., zdroje nehmotné – loajalita zaměstnanců, informace, kontakty, know-how atd. nebo zdroje finanční – vlastní a cizí kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků, míra zadluženosti apod. anebo zdroje lidské – počet zaměstnanců, motivace, kvalifikace, flexibilita, zručnost, adaptabilita atd.
2. *Jak flexibilní jsou tyto zdroje?* Zda jsou zaměstnanci adaptabilní a zruční, nebo zda není vázáno ve fixním kapitálu příliš mnoho hotovosti atd.
3. *Jsou zdroje vzájemně využitelné?* Zda vrcholový management, ač je například výborný ve finančním řízení podniku, je stejně tak dobrý i například v oboru marketingu v návaznosti na orientaci na zákazníka.

### 2.3.6 SWOT ANALÝZA

SWOT je zkratka z anglických slov “**S**tregths“ (přednosti, silné stránky podniku), “**W**eaknesses“ (nedostatky, slabé stránky podniku), “**O**pportunities“ (příležitosti ve vnějším prostředí) a „**T**hreats“ (hrozby z vnějšího prostředí).

Tato analýza je jednoduchým nástrojem, který je zaměřen na charakteristiku klíčových faktorů, jež mají vliv na strategické postavení podniku. Identifikací silných a slabých stránek podniku a jejich porovnáním s hlavními vlivy z okolí nebo příležitostmi a ohroženími dochází k závěrům z předchozích analýz a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

**Silné stránky** znamenají pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurenty. Jde o jasnou kompetenci, zdroj či schopnost, která dává podniku možnost získat konkurenční výhodu. Mohou to být dobré finanční vztahy, vyspělý tým manažerů nebo přístup ke kvalitnějším materiálům.

**Slabé stránky** znamenají negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti podniku. Za nedostatek může být považována chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, případně jejich absence nebo neúměrné finanční zatížení.

**Příležitosti** znamenají současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům podniku. Mohou obsahovat změny v zákonech, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik.

**Hrozby** znamenají současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potencionálním výstupům podniku. Mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh nebo legislativní zákony.

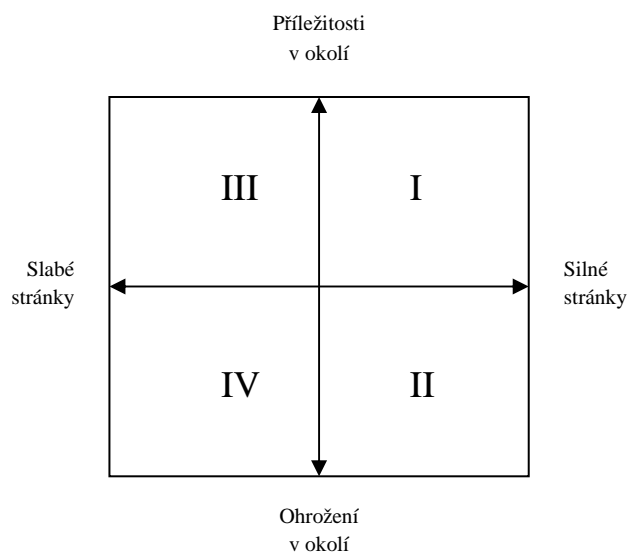
Tuto analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti strategií:

- MAX – MAX: maximalizací silných stránek, maximalizovat příležitosti,
- MIN – MAX: minimalizací slabých stránek, maximalizovat příležitosti,
- MAX – MIN: maximalizací silných stránek, minimalizovat hrozby,
- MIN – MIN: minimalizací slabých stránek, minimalizovat hrozby.

Vzájemná kombinace, porovnávání a integrace identifikovaných hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek se uspořádává prostřednictvím matice SWOT. Ta obsahuje čtyři základní strategie či situace k posuzování a realizaci podnikatelských záměrů nebo aktivit.

Ze SWOT analýzy je třeba vyvodit závěry vztahující se ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. Až poté lze posoudit stávající stav pozici podniku a provádět případné zásahy, které by lépe připravily podnik na jeho budoucí činnost. Pro lepší názornost výsledku se dá využít níže vyznačený **diagram analýzy SWOT**, který je rozdělen do čtyř kvadrantů:

### Obr. č. 2.3 Diagram analýzy SWOT



**Zdroj:** Sedláčková, H.; Buchta, K. *Strategická analýza*, str. 92.

V dnešní době se však doporučuje vymezovat nejprve vnější okolí a potom teprve okolí vnitřní. Z toho důvodu bude v této bakalářské práci využita tak zvaná **TOWS analýza**.

#### 2.3.7 MONITORING

Metoda monitoringu je permanentní činnost zpravidla specializovaných firem zaměřených na účelové sledování podnikatelského prostředí. Monitoring probíhá podle následujícího schématu:

1. příprava,
2. sledování a shromažďování číselných údajů a dalších informací,
3. zpracování získaných údajů a informací pro potřeby hodnocení,
4. vlastní hodnocení průběhu a výsledku sledovaných procesů s použitím předem určených ukazatelů a srovnávacích měřítek,
5. prezentace výsledků.

### ***Pracovní postup přípravy monitoringu:***

- určení předmětu hodnocení,
- určení ukazatelů, s jejichž pomocí budou hodnoceny sféry zájmu,
- určení sledovaných veličin v podobě měnových jednotek,
- určení zásad skladování,
- vytvoření technických organizačních podmínek pro sledování.<sup>15</sup>

Monitoring má neocenitelný signální význam, a to jak pro výzkumné řešení, tak pro přípravu reálných rozhodovacích kroků v podnikatelském prostředí.

## **2.4 SHRNUTÍ KAPITOLY**

V kapitole “Teoreticko-metodická část“ jsou obsaženy základní pojmy a určité metody, vztahující se k této bakalářské práci, které budou prakticky využity v “Aplikační části“.

***Charakteristika podniku*** bude provedena na základě informací poskytnutých managementem podniku a pomocí metod kvantitativního a sociálního výzkumu, a to pozorováním, dotazováním a rozhovory.

***Analýza konkurence*** bude provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil na základě interních materiálů podniku a dalších informací získaných prostřednictvím reklamních materiálů a internetových stránek konkurenčních podniků.

***Vnitřní zdroje a schopnosti podniku*** budou identifikovány na základě analýzy zdrojů, a to hmotných, nehmotných a lidských, a určitých finančních ukazatelů, na nichž je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku.

***SWOT analýza*** bude zpracována jako sumář nejdůležitějších závěrů předchozích analýz, a to identifikací silných a slabých stránek podniku v porovnání s vlivy z okolí podniku, tzn. jeho příležitostmi a ohroženími. Toto bude jistě cenným informačním zdrojem při formulaci strategie podniku. Návrh strategie bude zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb za využití stránek silných a strategických příležitostí.

---

<sup>15</sup> Ludvík, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*, str. 48.

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Tato část bakalářské práce je věnována charakteristice podniku, v níž bude podnik Alfa profilován, bude popsán jeho sortiment a také organizační struktura či podnikové prostředí.

#### 3.1 PROFIL PODNIKU

Podnik Alfa je specializovaným podnikem s klimatizační technikou, který je činný v oblastech návrhů, dodávek a montáží, servisů a oprav klimatizačních systémů renomovaných výrobců. Svým sortimentem spadá do odvětví stavební instalace. Podnik sídlí v Ostravě s počtem obyvatel okolo 340 000<sup>16</sup> v Moravskoslezském kraji. Nachází se nedaleko centra podél jedné z hlavních komunikací procházející tímto městem a díky tomu je podnik pro zaměstnance, dodavatele i zákazníky dobře dostupný. Na tomto místě má podnik své kanceláře a rovněž skladovací prostory pro veškerý materiál. Podnik dále sází na jistotu, a to tím, že je komplexně pojištěn u renomovaného pojišťovacího ústavu, včetně pojištění odpovědnosti za škodu z titulu náplně jeho podnikání.

Podnik má rovněž zřízenou pobočku v hlavním městě Praha, a to z čistě ekonomických, strategických a logistických důvodů, kde působí několik zaměstnanců činných hlavně pro region Čechy.

Klimatizace je využitelná *v občanské a rezidenční oblasti*, což znamená na místech sloužících k pobytu a odpočinku (byty, rodinné domy, hotelové pokoje a haly, restaurace, koncertní a divadelní sály, kavárny atd.), dále pak *v oblasti komerční* (administrativní budovy, bankovní a pojišťovací ústavy, laboratoře, lékařské ordinace, operační sály, rozhlasová a televizní studia, soudní síně atd.) a nebo *v oblasti průmyslové* (výrobní prostory pro zpracování a skladování textilu, potravin, tabáku, kožešin, farmaceutických barev a laků, knihovny, čítárny, archiválie atd.).

---

<sup>16</sup> Český statistický úřad [online].[citováno 2009-12-09]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>.

### 3.2 SORTIMENT

Podnik Alfa nabízí komplexní služby v oblasti klimatizační techniky, které spočívají v následujících bodech:

- úvodní konzultace se zákazníky s poje s definováním jejich požadavků a představ,
- návrh technického řešení spočívající ve výpočtu tepelných zisků místností, kde je klimatizace požadována,
- volba nejvhodnějšího systému klimatizace od adekvátního poskytovatele s ohledem na požadavky zákazníka a rovněž s ohledem na budoucí provozní náklady systému klimatizace,
- zpracování projektové dokumentace,
- vlastní instalace klimatizačního systému včetně všech souvisejících profesí (stavební úpravy, zajištění napájení systémů včetně elektrorevize, zajištění odvodu kondenzátu od klimatizačních jednotek),
- provádění záručního servisu na základě uzavřené servisní smlouvy s uživatelem a bezplatné odstranění případných poruch klimatizačního systému v záruční době,
- zajištění pozáručního servisu.<sup>17</sup>

### 3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V malých podnicích se zpravidla využívá jednoduchá organizační struktura, kde jeden člověk – zpravidla podnikatel – řeší většinu řídicích úkolů, jedná se tedy o liniovou organizační strukturu podniku.

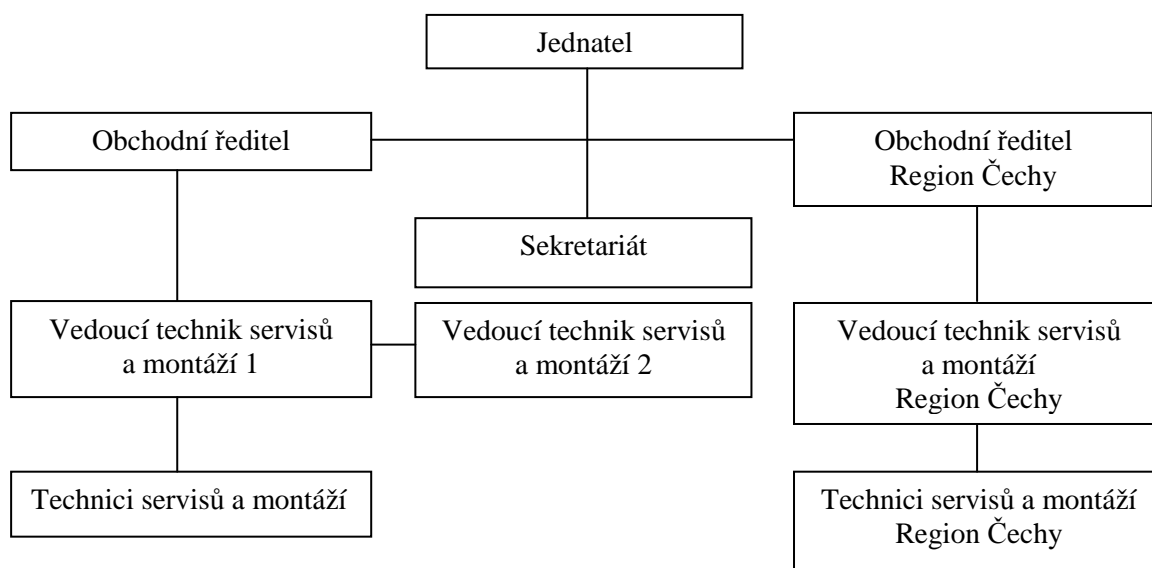
V případě podniku Alfa je jeden jednatel jednající za celý podnik, dva obchodní ředitelé, z čehož jeden působící v regionu Čechy, tři vedoucí technici servisů a montáží, z toho jeden opět pro region Čechy a několik techniků servisů a montáží pro region Čechy i Moravu. Sekretariát je činný pro celý podnik a má kancelář v sídle podniku.

Schéma organizační struktury podniku je zachyceno na obr. č. 3.1.

---

<sup>17</sup> Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem v oblasti klimatizace

**Obr. č. 3.1 Organizační struktura podniku**



**Zdroj:** Zpracováno dle interních materiálů podniku.

### 3.4 PODNIKOVÉ PROSTŘEDÍ

Podnikové prostředí, jinak nazváno také podnikovou, firemní, manažerskou nebo organizační kulturou je definováno jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných podnikových cílů a spokojenosti zákazníků podniku. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní podnikové klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy.

Zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitropodnikovou komunikaci a veškeré činy lidí v podniku. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek podniku. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda zamýšlená změna bude úspěšná.

Podnik Alfa sídlí ve čtyřpodlažní budově, kde má vyčleněnou část druhého podlaží. Kanceláře jsou strategicky velmi dobře rozděleny – při prvním vstupu do společnosti



se návštěvník setká s pracovníci sekretariátu, odkud vede na jednu stranu kancelář k majiteli podniku a na druhou stranu kancelář k obchodnímu řediteli a technikům.

Kanceláře podniku jsou vybaveny veškerým příslušenstvím potřebným pro bezproblémový chod podniku, včetně techniky pro odborné pojetí a reprezentaci společnosti.

Využívá se interní podnikové sítě, obchodnímu řediteli slouží rovněž speciální tiskárna, která je určena pro tisk výkresů větších formátů v nejvyšší kvalitě. Osobní počítač v kanceláři sekretariátu má mimo jiné funkci serveru, což znamená, že na něj jsou ukládána veškerá data počítačů z ostatních kanceláří a tato jsou vzájemně zpřístupněna oprávněným osobám. V kanceláři majitele je kromě jeho osobního pracovního stolu ještě jeden větší stůl určený pro jednání s partnery, zákazníky nebo zaměstnanci.

Zaměstnanci využívají pro kontakt s okolím jak pevné tak i mobilní sítě.

Zaměstnanci i majitel přicházejí na pracoviště každý pracovní den v osm hodin ráno. Obchodní ředitel, vedoucí technické i ostatní technické se pravidelně scházejí v kanceláři majitele, kde je projednána denní, případně týdenní organizace veškerých akcí a aktivit a rovněž provedena kontrola úkolů z předchozích dnů či týdnů. Obchodní ředitel nebo vedoucí technické mají kromě toho ještě jednou až dvakrát denně krátkou poradou s majitelem v případě nově vzniklých naléhavých, tudíž operativně řešených situací.

Kanceláře v Praze jsou vybaveny stejným způsobem, přičemž jedna je určena obchodnímu řediteli a druhá technikům.

## 4 APLIKAČNÍ ČÁST

V této části bakalářské práce budou zpracovány a aplikovány analýzy uvedené v teoreticko – metodické části pro konkrétní podnik. Půjde zejména o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Cílem bude představit strategii vhodnou pro daný podnik.

### 4.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato analýza oborového okolí podniku je standardní technikou, která definuje základní chování konkurentů na daném trhu. Výsledkem analýzy bude popis současné pozice a další perspektivy.

Konkurence je proces, ve kterém se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů. Každý, kdo vstupuje na trh, chce docílit něčeho, co pro něj bude výhodné, a proto tam vstupuje s určitými zájmy. Jedná se o analýzu v rámci České republiky, konkrétně na území Moravskoslezského kraje.

#### 4.1.1 KONKURENTI V ODVĚTVĚ

Vzhledem k momentální celosvětové recesi a všeobecnému útlumu ve stavebnictví dochází v posledním roce ke zřetelnému úbytku klimatizačních společností či k jejich diversifikaci.

V Moravskoslezském kraji jde zejména o společnosti *Pragoclima*, *AZ Klima*, *Klimont-ex* nebo *Temex*. V regionu Čechy jde hlavně o společnost *Klima-Classic*. Za konkurenty jsou tyto společnosti považovány z toho důvodu, že na trhu nabízejí stejné služby se stejnou nabídkou sortimentu.

Společnost ***Pragoclima, spol. s r.o.*** sídlí v Praze a má jedno středisko v Ostravě. Společnost působí na trhu klimatizační techniky od roku 1990 a řadí se mezi průkopníky v uvádění produktů DAIKIN na československý a později na český trh klimatizační techniky.

Zajišťuje projektování, montáž a servis. K dnešnímu dni čítá 19 zaměstnanců a provozní výsledek hospodaření činí -6374 mil. Kč.<sup>18</sup>

Společnost **AZ KLIMA s.r.o.** působí na celém území České republiky a Slovenské republiky. Byla založena v roce 1992 a v průběhu své dosavadní existence dosáhla počtu 250 zaměstnanců a bezmála 830 mil. Kč ročního obrátu. Celá společnost je řízena z Brna, kde má sídlo, jež je obchodním, technickým a finančním centrem, výrobní závod s dlouholetou tradicí se nachází v Milovicích u Mikulova. Slovenská dceřiná společnost má sídlo v Bratislavě.<sup>19</sup>

Společnost **Klimont-ex, s.r.o.** působí na trhu od roku 1998 a sídlí v Ostravě. Dodává tepelná čerpadla, klimatizační zařízení a vzduchotechnické zařízení a zabývá se rovněž výrobou, instalací a opravami elektrických strojů a přístrojů.<sup>20</sup>

Společnost **Temex spol. s r.o.** působí na trhu od roku 1991, má sídlo v Ostravě a čítá rovných 100 zaměstnanců. Je ryze českou soukromou společností, která je tvořena čtyřmi nosnými pilíři, a to divizemi automatizace, vzduchotechnika, stroje a prodej. Zaměstnává více než 100 odborníků různých profesí a osvojila si mnoho různých technologií a vypracovala se tak do podoby firmy specializované na konkrétní odvětví. Tato specializace umožnila působení nejen na trzích evropských, ale i v Americe, Africe či Asii.<sup>21</sup>

Počtem přibližně 50 kmenových zaměstnanců a obratem přes 280 mil. Kč se společnost **Klima-Classic s.r.o.** řadí k největším firmám v oboru klimatizační techniky. Je výhradně českou firmou bez podílu zahraničního kapitálu. Sídlo firmy je ve vlastním objektu v Praze, který je plně uzpůsoben provozním požadavkům, tj. jak pro zajištění administrativy, tak i pro účely logistiky a distribuce klimatizace.<sup>22</sup>

Srovnání konkurentů z hlediska zaměstnanců je uvedeno v grafu č. 4.1.

---

<sup>18</sup> Pragoclima, spol. s r.o. na justice.cz [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101001974&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=0c26457b11a9d353b3515d957e6f56>>.

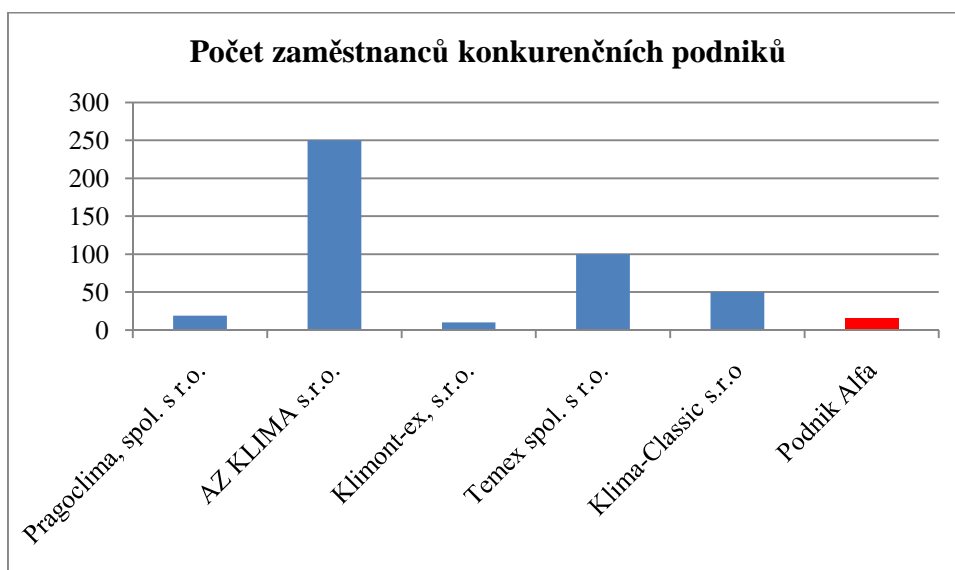
<sup>19</sup> AZ KLIMA s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.azklima.com>>.

<sup>20</sup> Klimont-ex, s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.klimont-ex.cz>>.

<sup>21</sup> Temex, spol. s r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.temex.cz>>.

<sup>22</sup> Klima-Classic s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.klima-classic.cz>>.

**Graf č. 4.1 Srovnání konkurentů z hlediska zaměstnanců**



**Zdroj:** Vlastní zpracování.

Z grafu č. 4.1 je zřejmé, že z hlediska počtu zaměstnanců je největším konkurentem AZ KLIMA s.r.o., což znamená, že má největší podíl na trhu, je schopen přijmout více zakázek a vzhledem k tomu, že působí i na území Slovenské republiky, má možnost přijmout zakázky i v této oblasti.

V příloze č. 2 je uveden monitoring největších konkurenčních podniků.

#### 4.1.2 SUBSTITUTY

V oblasti substitutů nemá klimatizační technika žádné zastoupení. Obnovitelné zdroje z tohoto hlediska prakticky neexistují. V rámci zimních měsíců však lze pracovat s takovými možnostmi, jako jsou tepelná čerpadla. V praxi to znamená, že klimatizační systém v letních měsících prostory chladí a v zimních měsících tyto prostory umí i vytápět. Tepelné čerpadlo přenáší teplo získané z venkovního prostředí do místnosti, a to i v případě, že venku mrzne.

Pracuje v režimu chlazení/topení - v návaznosti na zvolený režim. Provozní náklady tepelného čerpadla jsou velice nízké.

#### 4.1.3 POTENCIÁLNÍ KONKURENTI

Pod pojmem potenciální konkurenti si můžeme představit podniky, které v současné době v daném mezzoprostředí nepůsobí, ale mají schopnost se konkurenty stát. Vysoké riziko

vstupu nových konkurentů pro podnik znamená hrozbu, naopak nízké riziko vstupu konkurence může být pro podnik příležitostí.

Vstup nových podniků do odvětví je vymezen existujícími překážkami vstupu do odvětví. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké, je hrozba vstupu nových firem na trh malá.

Pro vstup do tohoto odvětví existují následující požadavky:

- investice do technického a materiálového vybavení, přičemž technickým vybavením se rozumí speciální nářadí pro montáž klimatizačních systémů,
- dostatek volného kapitálu pro provozní účely,
- vzdělaný a odborně fundovaný personál,
- investice do vozového parku.

#### 4.1.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dodavatelé mohou působit jako hrozba v tom případě, když zvyšují ceny a podniky musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku.

Slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu.

Hlavními dodavateli, kteří spolupracují s podnikem Alfa, jsou jmenovitě *Daikin*, *LG* a *Toshiba*.

Společnost **Daikin** založila v roce 1972 v belgickém Ostende svou evropskou dceřinou společnost – Daikin Europe NV. Nepřetržitá podpora ze strany japonské mateřské firmy jak ve sféře investic, tak v oblasti výzkumu a vývoje umožnila, aby se Daikin Europe vyvinul v nejmodernější komplex v Evropě, co se týče výroby klimatizačních zařízení a aby se na trhu těchto zařízení – v komerčním i obytném sektoru – stal uznávaným lídrem. Svou činnost na českém trhu společnost Daikin zahájila v roce 1992 a je úspěšně působící na trhu do dnes.<sup>23</sup>

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, kondenzační jednotky, chladiče kapalin, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů.

Společnost **LG Electronics** se snaží posunout horizonty své obchodní činnosti v oboru klimatizace do sektoru B2B a stát se významnějším dodavatelem řešení pro podniky. Divize

---

<sup>23</sup> Daikin Airconditioning Central Europe Czech republic spol. s r.o. [online]. [citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.daikin.cz>>.

Air Conditioning společnosti LG staví na předchozích výborných úspěších a zvyšuje konkurenceschopnost značky LG na globálním trhu vytápění, ventilace a klimatizace s dodávkami široké palety služeb: od klíčových součástí až po komplexní řešení pro firmy. Byla založena v roce 1958 v Korei nejprve pod názvem Gold Star, poté prošla několika obměnami či fúzemi a pod současným pojmenováním ji známe od roku 1999.<sup>24</sup>

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů.

Společnost **Toshiba** již v Evropě působí více než 30 let a zaměstnává na tomto kontinentu kolem 4 000 pracovníků. Evropským zastoupením korporace je společnost Toshiba of Europe Limited se sídlem v Londýně v Anglii. Kromě obchodních aktivit provozuje společnost Toshiba v Evropě také oddělení výzkumu a vývoje – jedná se o jedno z mnoha výzkumných a vývojových středisek společnosti Toshiba mimo Japonsko. Je jedním z významných dodavatelů klimatizační techniky na trhu. V dnešní době má společnost přes 112 dceřiných společností ve více než 40 zemích.<sup>25</sup>

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů. Veškeré komponenty jsou dodávány od dodavatelů v Praze.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, protože se jedná o nejvýznamnější dodavatele klimatizační techniky v Evropě.

#### 4.1.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH

Síla kupujících velmi intenzivně působí na ceny, za něž mohou podniky prodávat. Kupující jsou pro podnik výzvou, když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To má vliv na zvýšení výrobních nákladů. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Podnik Alfa má několik velkých zákazníků, kteří tvoří významný podíl na celkovém obratu podniku. Nemá žádného zákazníka, na kterém by byl existenčně závislý. Pro velké zákazníky je podnik schopen v některých případech nabídnout individuální podmínky prodeje, jako jsou například výhodnější cena, množstevní sleva atd.

---

<sup>24</sup> LG Electronics CZ, s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.lge.com>>.

<sup>25</sup> Toshiba-Europe[online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.toshiba-czech.com>>.

Klimatizace je využitelná v občanské a rezidenční oblasti, což znamená na místech sloužících k pobytu a odpočinku (byty, rodinné domy, hotelové pokoje a haly, restaurace, koncertní a divadelní sály, kavárny atd.), dále pak v oblasti komerční (administrativní budovy, bankovní a pojišťovací ústavy, laboratoře, lékařské ordinace, operační sály, rozhlasová a televizní studia, soudní síně atd.) a nebo v oblasti průmyslové (výrobní prostory pro zpracování a skladování textilu, potravin, tabáku, kožešin, farmaceutických barev a laků, knihovny, čítárny, archiválie atd.). Proto lze konstatovat, že klienty podniku Alfa jsou jednak fyzické osoby – jednotlivci, ale také právnické osoby – společnosti, státní podniky atd.

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je pro podnik situace na trhu únosná, neexistuje hrozba nově vstupujících konkurentů. Potenciální hrozbou pro podnik může být pouze stávající konkurence. Přesto však lze klimatizační systémy pojmout jako zdroj neustálého využití v různých sektorech. Společnost Alfa má sice silné konkurenty působící na cílovém trhu, ale vzhledem k osobnímu přístupu majitele podniku má podnik Alfa konkurenční výhodu v osobním kontaktu klienta s „vedoucím“.

## 4.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současné situace okolí firmy (vnější prostředí) a současného stavu firmy (vnitřní prostředí). Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

Silnými stránkami podniku Alfa jsou:

- vysoká úroveň technické výbavy,
- vysoká úroveň marketingové přípravy,
- zaměstnanci se zkušenostmi v oboru.

Slabými stránkami podniku Alfa jsou:

- finanční situace podniku,

- nízké povědomí o podniku,
- chybějící formulovaná vize.

Příležitosti podniku Alfa se nacházejí:

- ve vysokém tempu růstu trhu,
- rozšíření služeb,
- v nových trzích.

Hrozby může podnik Alfa vidět:

- v nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh,
- v novém způsobu klimatizačního systému,
- v ekologii.

Matice SWOT má následující charakter:

**Obr. č. 4.1 Matice SWOT**

<div style="text-align: center;"> <b>Vnitřní okolí</b>  <b>Vnější okolí</b> </div>	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
	- vysoká úroveň technické výbavy, - vysoká úroveň marketingové přípravy, - zaměstnanci se zkušenostmi v oboru.	- finanční situace podniku, - nízké povědomí o podniku, - chybějící vize.
<b>Příležitosti (O)</b> - vysoké tempo růstu trhu, - rozšíření služeb, - nové trhy.	<b>Strategie SO (MAX-MAX)</b> Nejvíce žádoucí pozice. Využití vnitřních silných stránek podniku k zužitkování vnějších příležitostí.	<b>Strategie WO (MIN-MAX)</b> Využití vnějších příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku.
<b>Hrozby (T)</b> - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh, - nový způsob klimatizačního systému, - ekologie.	<b>Strategie ST (MAX-MIN)</b> Využití vnitřních silných stránek k eliminaci či úplnému blokování hrozeb.	<b>Strategie WT (MIN-MIN)</b> Redukce či úplná likvidace daného podnikatelského záměru.

**Zdroj:** Zpracováno na základě konzultace s odborníkem.



Na základě rozboru vnitřního a vnějšího okolí podniku byla sestavena SWOT analýza, kde byly po konzultaci s odborníky v odvětví klimatizace stanoveny váhy a funkce hodnot jednotlivých potenciálů. Výsledkem bude vyhodnocení vhodné strategie, pro kterou by se měl management podniku následně rozhodnout a realizovat.

*Váha* je číselně pojata podle vnímané závažnosti, a to:

- 4 - důležitá,
- 3 - méně důležitá,
- 2 - slabá,
- 1 - žádná.

*Funkce* je dána následujícími hodnotami:

- 0 - malá,
- 0,5 - střední,
- 1 - vysoká.

Nejvyšší hodnota, která po důkladném propočtení váhy a funkce dle potenciálů podniku vzešla, je stěžejní. Jedná se o typ strategie, na kterou se má podnik zaměřit. V tomto případě jde o strategii ST (MAX-MIN), což znamená, že podnik má využít vnitřních silných stránek k eliminaci či úplnému blokování hrozeb.

Po konzultaci s odborníky v daném odvětví byly stanoveny váhy a funkce hodnot jednotlivých potenciálů, které vypadají následovně.

**Tab. č. 4. 1 Hodnoty potenciálů podniku**

		Potenciál	
		Váha	Funkce
<b>Silné stránky</b>	Vysoká úroveň technické výbavy	4	1
	Vysoká úroveň marketingové přípravy	1	0,5
	Zaměstnanci se zkušenostmi	4	1
<b>Slabé stránky</b>	Finanční situace podniku	2	0,5
	Nízké povědomí o podniku	3	0,5
	Chybějící vize	3	0,5
<b>Příležitosti</b>	Vysoké tempo růstu trhu	2	1
	Rozšíření služeb	3	0,5
	Nové trhy	1	0,5
<b>Hrozby</b>	Nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na trh	4	1
	Nový způsob klimatizačního systému	4	1
	Ekologie	4	1

**Zdroj:** Zpracováno na základě konzultace s odborníkem.

Tabulka propočtených hodnot váhy a funkce podniku Alfa je uvedena v příloze č. 3.

### 4.3 ANALÝZA ZDROJŮ

Tato analýza pomáhá odhalit silné a slabé stránky podniku a nalézt přednosti, které umožňují podniku odlišit se od konkurence či naopak ohrožení, které je třeba omezit.

#### 4.3.1 HMOTNÉ ZDROJE

Podnik Alfa má dobře vybavené technické zázemí pro zaměstnance, také vybavení techniků je na úrovni odbornosti. Podnik sídlí v několikapodlažní budově, kde má vyčleněnou část druhého podlaží.

Kanceláře jsou strategicky velmi dobře rozděleny – při prvním vstupu do společnosti se návštěvník setká s pracovníci sekretariátu, odkud vede na jednu stranu kancelář k majiteli podniku a na druhou stranu kancelář k obchodnímu řediteli a technikům. Kanceláře jsou vybaveny veškerým příslušenstvím potřebným pro bezproblémový chod podniku, včetně techniky pro odborné pojetí a reprezentaci společnosti.

Využívá se interní podnikové sítě, obchodnímu řediteli slouží rovněž speciální tiskárna, která je určena pro tisk výkresů větších formátů v nejvyšší kvalitě. Osobní počítač v kanceláři sekretariátu má mimo jiné funkci serveru, což znamená, že na něj jsou ukládána veškerá data počítačů z ostatních kanceláří a tato jsou vzájemně zpřístupněna oprávněným osobám.

V kanceláři majitele je kromě jeho osobního pracovního stolu ještě jeden větší stůl určený pro jednání s partnery, zákazníky nebo zaměstnanci. Všichni členové podniku disponují mobilními telefony se službami významného zákazníka, čehož jednou z výhod je levnější volání v rámci podniku. Ve svém sídle má podnik rovněž skladovací prostory, které jsou svým umístěním velkou výhodou pro zaměstnance, zejména pak techniky.

Kanceláře v Praze jsou vybaveny stejným způsobem, přičemž jedna je určena obchodnímu řediteli a druhá technikům.

Vedoucí technické disponují firemními vozy pro případy několika souběžně probíhajících montážních či jiných akcí. Tyto vozy mají vybaveny vysoce kvalitní technikou určenou pro maximální splnění svých pracovních povinností.

Hmotné zdroje podniku Alfa jsou uvedeny v rozvaze společnosti a její výčet je uveden v příloze č. 4.

#### 4.3.2 NEHMOTNÉ ZDROJE

Mezi hlavní nehmotné zdroje podniku patří know-how zejména majitele, ale také zkušenosti všech zaměstnanců, kteří těchto zkušeností nabyli dlouholetou praxí ve svých předchozích zaměstnáních.

Do oblasti nehmotných zdrojů je zařazen i software v osobních počítačích podniku s operačními systémy Windows, sada kancelářského softwaru Office, ve dvou osobních počítačích (1x v Ostravě a 1x v Praze) je instalován projekční software Autocad a v osobním počítači sekretariátu je zaveden software pro fakturaci (příjem a výdej faktur) a software pro vedení skladu. Účetní program v podniku není veden, protože tato služba je využívána outsourcingem.

Tím, že je v celý tým silně integrován, a to v obou regionech, nedochází tak k žádným komunikačním nedorozuměním, tudíž předávání informací je v rámci jednotlivých regionů i mezi nimi spolehlivé.

Obchodní značka je registrovanou chráněnou značkou a pro mnoho zákazníků rovněž zárukou kvality dodávaného sortimentu. Dalším znakem kvality podniku jsou ve většině případů velmi dobré osobní kontakty, a to jak s dodavateli, tak s odběrateli. Je možné konstatovat, že podnik Alfa má dobré postavení na trhu.

#### 4.3.3 FINANČNÍ ZDROJE

Podnik hospodaří pouze s vlastním kapitálem a nevyužívá žádných úvěrů. Přesto však má u mateřské banky v případě potřeby předjednáno poskytnutí provozního úvěru. Podnik má na běžném disponibilním účtu dostatečné finanční prostředky. Předností podniku v oblasti finančních zdrojů je včasná úhrada faktur dodavatelů, což má za následek posílení podniku na pozici žebříčku hodnot u těchto dodavatelů. Volné finanční prostředky ze začátku provozu podniku investovala do zvýšení provozního kapitálu.

Nyní investuje do technického vybavení podniku, vzdělávání zaměstnanců jak v oblasti odborných školeních, tedy zvýšení know-how, tak i do jazykového vybavení svých zaměstnanců.

Z hlediska hmotných a nehmotných zdrojů je podnik na dobré úrovni, nemá žádné cizí finanční zdroje, které by musel splácet, tudíž své vlastní prostředky může investovat do rozvoje společnosti včetně prosazení se na trhu.

## 4.4 NÁVRH STRATEGIE

Výsledkem bakalářské práce je navrhnout a doporučit podniku Alfa vhodnou a realizovatelnou strategii, tedy její další směřování včetně dílčích návrhů pro zefektivnění podnikatelské činnosti.

### 4.4.1 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU

Podnik Alfa se dosud nezabýval přesnou formulací své vize, poslání nebo cílů. Toto je však již doporučováno už vzhledem k tomu, že kvalitní zpracování vize, poslání a cílů je předpokladem k úspěchu prosazované strategie.

Pro zefektivnění činnosti podniku navrhuji zavedení a využívání nadefinované vize a poslání.

Vize poskytuje určitý směr rozvoje podniku na dobu deseti až dvaceti let a je určena úzkému kruhu vedení a zaměstnanců. Zaměstnanci tak budou lépe chápat a znát společnou budoucnost podniku a mít příležitost v rámci svých možností o ni usilovat.

Podniku navrhuji následující vizi:

*„Vizí podniku Alfa je*

- být za každých okolností garantem vysoké úrovně optimálního řešení klimatizačních systémů dle aktuálních potřeb klientů, v souladu s platnou legislativou a ve shodě s požadavky technických norem,*
- využití dlouholetých zkušeností a nejnovějších vývojových trendů za ekonomicky i ekologicky příznivých podmínek,*
- otevřené korektní vztahy nejen v rámci podniku, ale i k partnerům a klientům,*
- motivace zaměstnanců k loajálnosti k podniku, týmové práci a poctivosti,*
- zajistit a podporovat osobnostní růst zaměstnanců,*
- iniciovat kreativitu v práci zaměstnanců,*
- spolupracovat s nejlepšími odborníky a specialisty dané problematiky.“<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> Vlastní zpracování

*Poslání podniku je určeno širšímu okruhu, který může mít na podniku zájem.*

Podniku je autorkou navržena následující formulace, která by toto poslání mohla vyjadřovat:

*„Budeme udržovat ve vážnosti značku našeho podniku. Hlavní je pro nás zákazník, jeho očekávání a nároky, kterému nabízíme vybraný sortiment kvalitních a atraktivních služeb za příznivé ceny. Snažíme se podporovat dobré vztahy jak se zákazníky, tak s dodavateli a zaměstnanci. Ve spolupráci s dodavateli zajistíme nejvyšší standardy řízení kvality. Zvláště ceníme vysokou spolehlivost a loajalitu každého zaměstnance. Postaráme se o lepší vybavení pracovišť a sociálních prostorů podniku. Zaměříme se na konkurenceschopnost našich služeb, vyvineme veškeré úsilí, aby podnik mohl prosperovat a posilovat svoje postavení na trhu. Při jednání s obchodními partnery je pro nás důležitá odbornost, přímost v jednání, úcta a důstojnost vztahů, pravdivost a včasná informovanost...“<sup>27</sup>*

Cíle charakterizují stavy, jichž má být během strategického období prostřednictvím podnikových aktivit dosaženo a odvíjí se od vize a poslání podniku. Pro kvalitní strategii musí vycházet malé a střední podniky z vize a cílů SMART.

Pro stanovení podnikových cílů na základě konzultace s odborníky navrhuji tyto dlouhodobé cíle.

Cílem podniku Alfa všeobecně je neustále rostoucí obchodní obrat i hospodářský výsledek, konkrétně však by měl mít své cíle vyjádřené v horizontu tří let, a to následovně:

- v prvním roce by měl být kladen důraz na minimální obrat 50 milionů Kč při zachování minimální úrovně zisku 30 tisíc Kč s cílem vydobyti si dobré pozice u dodavatelů a rovněž bude zřízena pobočka v hlavním městě Praha pro působení podniku v regionu Čechy a z toho vyplývající příjem dalších zaměstnanců,
- v druhém roce by měl být kladen důraz na zvýšení produktivity práce o 15%, kdy při navyšování obratu na minimálních 50 milionů Kč bude navyšován i zisk 1 milion Kč,
- ve třetím roce by mělo být cílem dosáhnout obratu 80 milionů Kč při hospodářském výsledku 3 miliony Kč.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Vlastní zpracování

<sup>28</sup> Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem v oblasti klimatizace

Pro zviditelnění podniku Alfa na trhu a jeho přijetí do povědomí dodavatelů, zákazníků a konkurence navrhuji cíle podniku v oblasti marketingu následovně:

- v prvním roce by se měl podnik účastnit regionálních veletrhů a nejznámějšího a největšího veletrhu České republiky AQUATHERM v Praze,
- v dalších letech by již měl zařadit do svého programu pouze veletrh AQUATHERM v Praze a dále by měl investovat do reklamy v odborných médiích.

Co se týče financí podniku Alfa, jeho cíle by měly být tyto:

- v rámci již dříve navázaných osobních kontaktů s dodavateli si chce podnik dohodnout co nejlepší dodavatelské podmínky,
- dodavatelské úvěry,
- delší splatnosti faktur u dodavatelů než u odběratelů.

Základním cílem je zvýšit procentuální podíl na trhu, oslovit a udržet si zákazníky, navýšit obrát a tím i zisk podniku.

Vize, poslání i cíle jsou pro podnik klíčovým faktorem pro úspěšný start a průběh veškerého podnikání. Podniková filosofie utváří kulturu a identitu, která hraje klíčovou roli pro úspěšné podnikání.

#### 4.4.2 KONKURENČNÍ POZICE

Podnik Alfa má dobré postavení na trhu díky osobnímu přístupu majitele, který komunikuje jak se zákazníky, tak i s dodavateli, dále je znakem kvality ochranná známka využívaná podnikem.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vychází, že v oblasti konkurentů v odvětví jsou největšími konkurenty podniku Alfa v Moravskoslezském kraji společnosti Pragoclima, AZ klima, Klimont-ex nebo Temex a v regionu Čechy společnost Klima-Classic, které nabízejí obdobné služby za podobné ceny.

Z hlediska substitutů bylo po konzultaci s odborníky v daném odvětví zjištěno, že klimatizační technika prakticky nemá v této oblasti žádné zastoupení, jediné v pojetí tepelného čerpadla v rámci zimních měsíců, kdy tato technika rovněž objekt vytápí.

Co se vyjednávací síly dodavatelů týče, spolupracuje podnik s několika kvalitními dodavateli, kterými jsou společnosti Daikin, LG a Toshiba.

V oblasti vyjednávací síly kupujících bylo zjištěno, že situace na trhu je pro podnik únosná a prakticky neexistuje hrozba nově vstupujících konkurentů, pouze stávající konkurenti mohou být potenciální hrozbou.

Vedení podniku je doporučeno, stále sledovat konkurenci a snažit se včas reagovat na její tahy. Vedení musí mít zjištěno, kdo jsou konkurenti podniku, zda konkurence přináší něco nového, jaká je nynější a případná budoucí pozice konkurence na daném trhu, v čem je silnější či zranitelnější. Dále pak je třeba důkladně promyslet, co je třeba udělat pro zachování a posílení své konkurenční výhody. Důležitým předpokladem je, že se tato činnost provádí odborně a soustavně.

#### 4.4.3 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

##### *Péče o zákazníky*

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je podniku Alfa doporučeno, aby posílil svou pozici na trhu prostřednictvím rozšíření doprovodných služeb a prosazením se na trhu tím, že zvýší povědomí o své existenci a o svých službách mezi stávajícími i potenciálními klienty.

Dále pak je doporučeno, aby podnik prohloubil své pracovní vztahy jak s dodavateli, tak s odběrateli a docílil tak lepších vyjednávacích podmínek.

K tomu, aby podnik Alfa dosáhl kvalitních vztahů, je potřeba, aby byl jasně stanovený systém jednání. Co se klientů týče, jde o systém zajišťující, aby základní služby byly poskytovány efektivně výkonně. Jde o

- systém zajišťující okamžitou nápravu v případě selhání některého aspektu, systém zajišťující zpětnou vazbu od klienta k podniku a uspokojení jeho požadavků,
- systém zajišťující, že sliby dané klientovi jedním zaměstnancem, budou plnit i všichni ostatní,
- systém zajišťující efektivní a nepřetržitou komunikaci s klientem.

Zde se nabízí tzv. proaktivní komunikace, což znamená, že v zájmu dobrých vztahů je, aby zaměstnanci podniku iniciativně komunikovali s klienty a informovali je, že vše probíhá předpokládaným tempem a že to, co bylo dohodnuto, bude v termínu splněno. Dobré

vzájemné vztahy také pomáhá navodit prostý dotaz, jak se klientovi daří a zda je spokojen s výrobky nebo službami. K dalším spolehlivým systémům se řadí dále systém zajišťující přesnost a aktuálnost všech informací o klientech.

Jedním z nejvíce zajímavých aspektů služeb klientům je objevování nových způsobů, jak je ještě více potěšit a uspokojit. Malé pozornosti jsou výzvou k tvůrčímu uplatnění, na niž mohou všichni zaměstnanci aktivně reagovat, a to jim umožňuje něco pro klienta udělat. Je to příležitost odměnit stálé klienty, kteří zůstávají podniku po léta věrní. V rámci pravidelných návštěv doporučuji věnovat různé reklamní předměty, jako jsou například:

- psací potřeby v různých kvalitativních a tudíž cenových úrovních,
- stojany na psací potřeby,
- kancelářské teploměry,
- složky na dokumenty,
- trička,
- tak zvané tiché víno,

příčemž vše by mělo být opatřeno logem podniku.

### *Internet, média*

Dle SWOT analýzy byla vygenerována strategie typu ST, tzn. MAX-MIN. Tento strategický typ je popsán jako využití vnitřních silných stránek k eliminaci či úplnému blokování hrozeb.

Na základě těchto informací doporučuji podniku vyšší míru angažovanosti z hlediska mediální marketingové prezentace, zejména pozitivní vliv spatřuji v práci s internetem. Důležitá je prezentace podniku na webových stránkách – zejména vlastní webový prostor, a to následujícím způsobem:

- prezentace cílů, služeb a ceníku včetně fotodokumentace,
- přehledně zasazené kontakty na členy podniku,
- provedení v několika světových jazycích pro případnou spolupráci se zahraničím,
- přehlednost, barevné rozlišení,
- srozumitelný text i pro laického internetového návštěvníka,
- pro snadné nalezení podniku vyobrazení podniku na mapě, případně na fotografii,
- využívání referencí spokojených zákazníků, jakožto důkaz spolehlivosti.



Jiným marketingovým krokem je použití bannerů a jiné formy reklamy, nebo využití tak zvaných sociálních sítí – facebook, icq, skype a jiné. Využívání těchto sociálních sítí povede ke zjednodušení komunikace se zákazníky z finančního hlediska, okamžitému zodpovězení otázek, což posílí konkurenceschopnost podniku, zvýší se tak okruh zákazníků a rovněž se zlepší marketingová komunikace.

#### 4.4.4 ZAMĚSTNANCI

Podnik Alfa by měl věnovat pozornost jasnému rozdělení funkcí, potažmo kompetencí a odpovědnosti, protože toto velmi ovlivňuje efektivnost její činnosti. Musí mít zcela jasně dáno, které řídicí složky za které činnosti odpovídají a jaké přitom mají pravomoci a kompetence. Vedení podniku by mělo zvýšit míru osobní zodpovědnosti zaměstnanců a delegovat tak na ně některé práce, které dosud vykonávalo samo na úkor řešení zásadních otázek pro podnik a jeho dalšího rozvoje.

Na základě monitoringu podniku doporučuji, aby:

- **jednatel** převedl komunikaci s některými zákazníky na obchodní ředitele v Ostravě i v Praze a na vedoucí techniky komplexní starost o uzavírání servisních smluv,
- **obchodní ředitelé** by měli delegovat na vedoucí techniky veškeré zajištění zakázek a řešení případných problémů při jejich realizaci a starost kromě stálých zákazníků o nové klienty,
- **vedoucí technické** by měli částečně delegovat část práce při realizaci zakázek na ostatní techniky a část práce na subdodavatelské subjekty a řešit rovněž některé provozní a technické záležitosti podniku, jako jsou vozový park či ochranné pracovní pomůcky.

Je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli o své náplni práce a svých úkolech jasně informováni, srozuměni a toto aby bylo na pravidelných schůzkách nejen rozděleno, ale i kontrolováno.

## 5 ZÁVĚR

Strategie podniku je velmi důležitým dokumentem, který by měl být v pravidelných časových intervalech obnovován dle momentální situace na trhu i v odvětví. Tento dokument je základním shrnutím kroků pro získání konkurenčního postavení, popřípadě pro udržení podniku na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu malého podniku a navrhnout mu strategii na následující období. Byla vybrána diversifikační strategie.

Bakalářská práce je rozdělena na teoreticko – metodickou část a aplikační část.

V teoreticko – metodické části byly popsány základní pojmy vztahující se k pojmu *strategie*, jako jsou *strategické myšlení*, *strategické řízení* apod. V této části byly obecně vymezeny metody pro hodnocení mezzoprostředí či vnitřních zdrojů a schopností podniku Alfa.

Aplikační část byla věnována charakteristice podniku, která se stala výchozím zdrojem informací pro určení konkurenčního postavení podniku a pro analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Podnik je zde stručně profilován, je zde popsána jeho organizační struktura a nabízený sortiment, v této části jsou také charakterizováni zaměstnanci, zákazníci, konkurence a dodavatelé podniku.

V bakalářské práci byla zahrnuta také charakteristika odvětví, v níž byla provedena analýza konkurenčních sil podniku Alfa působících na tuzemském trhu a bylo zjištěno postavení tohoto podniku vzhledem ke konkurenci v odvětví, k dodavatelům, odběratelům, novým konkurentům a substitutům. Na základě této analýzy lze shrnout, že pro podnik Alfa je situace na trhu únosná a neexistuje hrozba nově vstupujících konkurentů. Potenciální hrozbou pro podnik může být pouze stávající konkurence, přesto však lze dané odvětví pojmut jako zdroj neustálého využití v různých sektorech.

Z hlediska hmotných a nehmotných zdrojů je podnik na dobré úrovni, nemá žádné cizí finanční zdroje, které by musel splácet, tudíž své vlastní prostředky může investovat do rozvoje společnosti včetně prosazení se na trhu.

Celkovou situaci podniku Alfa zobrazuje analýza SWOT, na jejímž základě byly stanoveny návrhy a doporučení pro podnik v podobě směřování jeho podnikatelské činnosti včetně dílčích návrhů pro zefektivnění činnosti podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Knižní zdroje*

- [1] ČVANČAROVÁ, Z. a kol. *Podniková ekonomika B*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.
- [2] KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [3] KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [4] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [5] LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání*. 1. vydání. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN 800-86458-03-2.
- [6] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [7] PORTER, M. E. *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Ilustrované vydání. United Kingdom: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 9780684841489.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [10] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

### ***Elektronické zdroje***

[11] AZ KLIMA s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:<<http://www.azklima.com>>.

[12] Český statistický úřad [online].[citováno 2009-12-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home>>.

[13] Daikin Airconditioning Central Europe Czech republic spol. s r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.daikin.cz>>.

[14] Klima-Classic s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.klima-classic.cz>>.

[15] Klimont-ex, s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:<<http://www.klimont-ex.cz>>.

[16] LG Electronics CZ, s.r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.lge.com>>.

[17] Pragoclima, spol. s r.o. na justice.cz [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101001974&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=0c26457b11a9d353b3515d957e6fbe56>>.

[18] Temex, spol. s r.o. [online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.temex.cz>>.

[19] Toshiba-Europe[online].[citováno 2010-02-16]. Dostupné na WWW:< <http://www.toshiba-czech.com> >.

### ***Ostatní zdroje***

[20] Interní materiály podniku (vlastní ekonomická data, katalogy dodavatelů, katalogy konkurence).

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
EUR	Euro
Kč	koruna česká
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....  
Nora Markovičová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Masarykovo náměstí 2572/7,

702 00 Ostrava - město

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1.** Proces realizace podnikatelského plánu

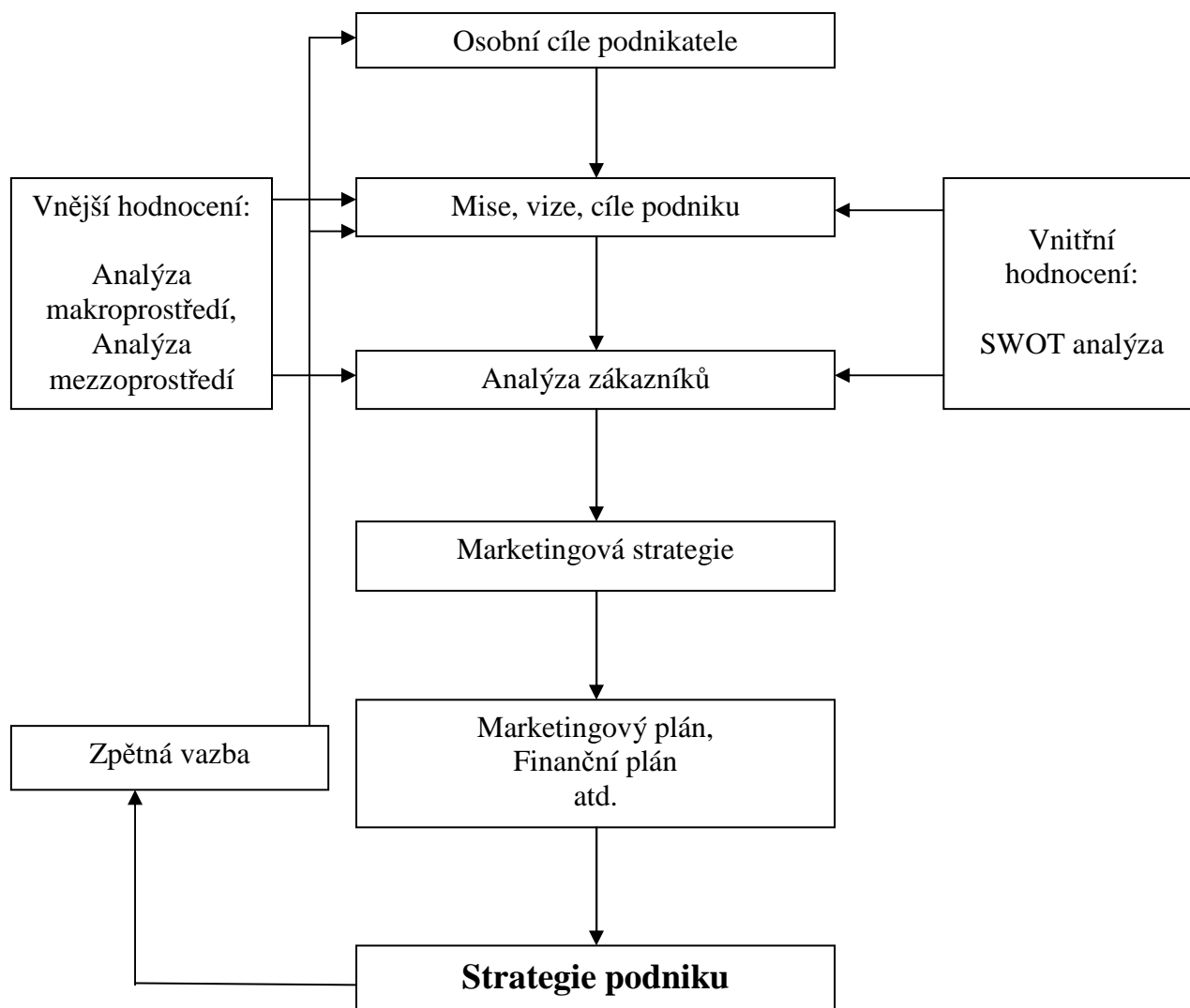
**Příloha č. 2.** Monitoring největších konkurentů

**Příloha č. 3.** Matice SWOT

**Příloha č. 4.** Rozvaha podniku

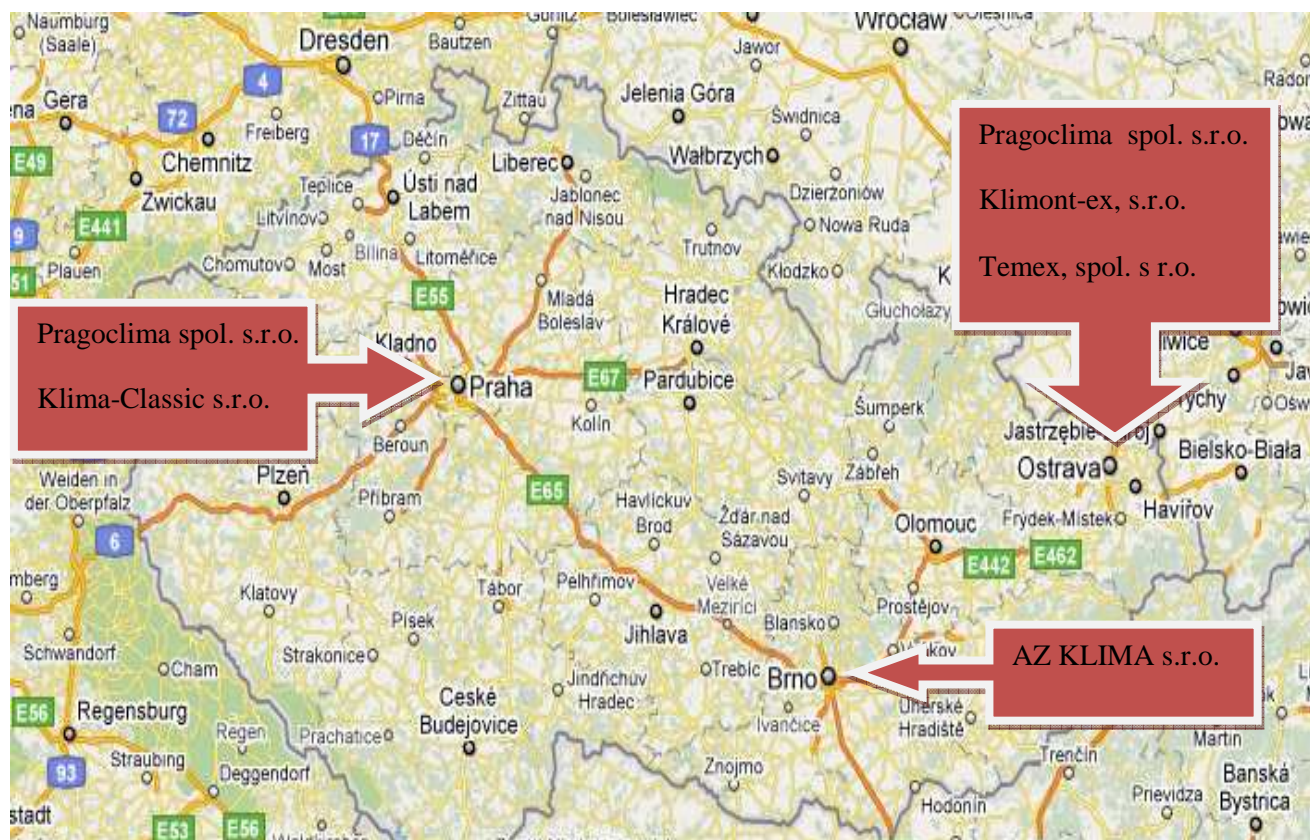


Obr. č. 1 Proces realizace podnikatelského plánu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čvančarová, Z. a kol.

Obr. č. 2 Monitoring největších konkurentů



Obr. č. 3 Matice SWOT

<div style="text-align: center;"> <b>Vnitřní okolí</b>   <b>Vnější okolí</b> </div>	<b>Silné stránky (S)</b> - vysoká úroveň technické výbavy $1 \times 4 = 4$ , - vysoká úroveň marketingové přípravy $0,5 \times 1 = 0,5$ , - zaměstnanci se zkušenostmi v oboru $1 \times 4 = 4$ .	<b>Slabé stránky (W)</b> - finanční situace podniku $0,5 \times 2 = 1$ , - nízké povědomí o podniku $0,5 \times 3 = 1,5$ , - chybné vize $0,5 \times 3 = 1,5$ .
<b>Příležitosti (O)</b> - vysoké tempo růstu trhu $2 \times 1 = 2$ , - rozšíření služeb $0,5 \times 3 = 1,5$ , - nové trhy $0,5 \times 1 = 0,5$ .	<b>Strategie SO (MAX-MAX)</b> $4 \times 2 + 4 \times 1,5 + 4 \times 0,5 + 0,5 \times 2 + 0,5 \times 1,5 + 0,5 \times 0,5 + 4 \times 2 + 4 \times 1,5 + 4 \times 0,5 = 34$	<b>Strategie WO (MIN-MAX)</b> $1 \times 2 + 1 \times 1,5 + 1 \times 0,5 + 1,5 \times 2 + 1,5 \times 1,5 + 1,5 \times 0,5 + 1,5 \times 2 + 1,5 \times 1,5 + 1,5 \times 0,5 = 17,5$
<b>Hrozby (T)</b> - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh $1 \times 4 = 4$ , - nový způsob klimatizačního systému $1 \times 4 = 4$ , - ekologie $1 \times 4 = 4$ .	<b>Strategie ST (MAX-MIN)</b> $4 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 + 0,5 \times 4 + 0,5 \times 4 + 0,5 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 4 = 102$	<b>Strategie WT (MIN-MIN)</b> $1 \times 4 + 1 \times 4 + 1 \times 4 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 4 = 48$

**Zdroj:** Zpracováno na základě konzultace s odborníkem.

*Váha* je číselně pojata podle vnímané závažnosti, a to:

- 4 - důležitá,
- 3 - méně důležitá,
- 2 - slabá,
- 1 - žádná.

*Funkce* je dána následujícími hodnotami:

- 0 - malá,
- 0,5 - střední,
- 1 - vysoká.

## Příloha č. 4

**Tab. č. 1 Rozvaha podniku Alfa – aktiva (v tis. Kč) ke dni 31. 12. 2009**

	Aktiva celkem	32970
1.	Dlouhodobý majetek	2639
2.	Dlouhodobý hmotný majetek	2639
3.	Software	178
4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2477
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	162
6.	Oběžná aktiva	30097
7.	Zásoby	433
8.	Materiál	433
9.	Krátkodobé pohledávky	20687
10.	Pohledávky z obchodních vztahů	18873
11.	Stát – daňové pohledávky	370
12.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1444
13.	Krátkodobý finanční majetek	8977
14.	Účty v bankách	8969
15.	Časové rozlišení	234
16.	Náklady příštích období	234

**Zdroj:** Interní materiály společnosti.